



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية الميدان:
التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان :

دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري دراسة ميدانية في بلدية النزلة ولاية توقرت

من إعداد الطالبة: بن موسى فاطمة الزهرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

أ / عبد الحفيظ بن ساسي (- أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا.
أ / أسماء يوسف (أستاذ جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا.
أ / حليلة السعدية قريشي (استاذ جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2022/2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية الميدان:
التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان :

دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري
دراسة ميدانية في بلدية النزلة ولاية توقرت

من إعداد الطالبة: بن موسى فاطمة الزهرة
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19
أمام اللجنة المتكونة من السادة :

أ / عبد الحفيظ بن ساسي (- أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا.
أ / أسماء يوسف (أستاذ جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا.
أ / حليلة السعدية قريشي (استاذ جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من شقالي طريق العلم وسانداني بالتشجيع والدعاء والصبر
علي والعطاء الدائم والديّ الكريمين " أمي الغالية، وأبي الغالي
رحمه الله "

إلى من تحملوا معي مصاعب إنهاء هذه الرسالة وساندوني بكل

ما استطاعوا إخوتي وأخواتي الكرماء

إلى كل أبناء وبنات إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم

إلى كل زملائي ومن ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل

المتواضع

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل من شجعني ودعمني في انجاز هذا العمل

فاطمة

الزهرة



شكر و عرفان

بعد أن وفقني الله عز وجل وأعاني على إنجاز هذا العمل المتواضع، لا يسعني في البداية إلا أن أشكر الله أولاً على كل ما أنا عليه، فهو من فضله سبحانه. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة أسماء يوسف على كل التعاون والسند الذي قدمته لي وعلى كل المساعدات والتوجيهات التي لم تبخلها عليّ منذ بداية مشواري في هذا العمل إلى نهايته وأشكر بل أمتن جزيل الامتنان :

✓ لقائدة فوج أمل النخيل بالنزلة " زهور حسيني " والقائدة " حسيني

مكية " لإصرارهما وتشجيعي على متابعتي دراستي.

✓ للزميلة " هاجر محبوب " التي كانت نعم السند والعون لي في كافة

النواحي، ولم تبخل علي بعلمها ومعرفتها وجهدها في إنجاز هذه

المذكرة جزاها الله عني كل الخير.

أشكر كل طلبة قسم علوم التسيير ثانية ماستر إدارة موارد بشرية على كل

الدعم في المشوار الدراسي

أشكر كل من دعم هذه الدراسة في بلدية النزلة

أشكر كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يتقبل مني هذا العمل وأن يكون خالصاً

لوجهه سبحانه وتعالى، وأن يجعله علماً نافعاً، ويسهل لي به طريقاً إلى الجنة.

فاطمة الزهرة

| | |
|------|--|
| III | إهداء |
| IV | شكر و عرفان |
| V | ملخص الدراسة |
| VI | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال البيانية |
| IX | قائمة الاختصارات والرموز |
| IX | قائمة الملاحق |
| ب | مقدمة |
| | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التدفق المعرفي والتمكين الإداري |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والتدفق المعرفي |
| 3 | المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري |
| 7 | المطلب الثاني: عموميات حول التدفق المعرفي |
| 11 | المطلب الثالث: العلاقة بين المتغيرين في ظل الدراسات السابقة |
| 13 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول التدفق المعرفي والتمكين الإداري |
| 16 | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة |
| 16 | المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 17 | المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة |
| 18 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري |
| 20 | تمهيد |
| 21 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 21 | المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة |
| 34 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 37 | المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة |

| | |
|----|---|
| | |
| 37 | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة..... |
| 58 | المطلب الثاني: مناقشة النتائج..... |
| 61 | خلاصة الفصل..... |
| 63 | الخاتمة..... |
| 66 | المراجع..... |
| 70 | الملاحق..... |
| 84 | فهرس المحتويات..... |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|------------|--|-------|
| 6 | يوضح مختلف أبعاد التمكين الإداري | 01-1 |
| 16 | يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية | 02-1 |
| 30 | يوضح مجتمع الدراسة | 03-2 |
| 31 | يوضح عينة الدراسة | 04-2 |
| 31 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 05-2 |
| 32 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 06-2 |
| 32 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي | 07-2 |
| 33 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 08-2 |
| 34 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة | 09-2 |
| 35 | يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة | 10-2 |
| 36 | يوضح مقياس ليكارث الخماسي | 11-2 |
| 36 | يوضح مستويات مقياس ليكارث الخماسي | 12-2 |
| 37 | يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري | 13-2 |
| 40 | يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدفق المعرفي | 14-2 |
| 43 | يوضح العلاقة الارتباطية بين التدفق المعرفي وجميع أبعاد التمكين الإداري | 15-2 |
| 44 | يوضح قوة الارتباط الطردي حسب قيمته | 16-2 |
| 45 | يوضح تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع | 17-2 |
| 46 | يوضح تحليل تباين خط الانحدار | 18-2 |
| 51 | يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة التابع والمستقل | 19-2 |
| 52 | يوضح المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة مع المتغير التابع | 20-2 |
| 53 | تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لنموذج الدراسة | 21-2 |

| | | |
|----|---|------|
| 54 | يوضح قيم معاملات خط الانحدار المتعدد التدريجي | 22-2 |
| 55 | يوضح اختبار مان ويتني لمتغير الجنس | 23-2 |
| 56 | يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير السن | 24-2 |
| 56 | يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير المستوى التعليمي | 25-2 |
| 57 | يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير الخبرة المهنية | 26-2 |
| 58 | يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير الوظيفة في المؤسسة | 27-2 |

قائمة الأشكال البيانية

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|--------|---|--------|
| 01-1 | نموذج SECI لتدفق المعرفة | 8 |
| 02-1 | نموذج عمليات تدفق المعرفة (النموذج المفاهيمي) | 10 |
| 03-1 | تدفق المعرفة ودورة الخلق | 10 |
| 04-2 | الهيكل التنظيمي لبلدية النزلة | 25 |
| 1-04-2 | مديرية الإدارة والشؤون الاقتصادية والصفقات | 26 |
| 2-04-2 | مديرية التنظيم وتنشيط الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية | 27 |
| 3-04-2 | مديرية التعمير والبناء | 28 |
| 4-04-2 | مديرية التجهيز والصيانة | 29 |
| 05-2 | يوضح مدى ملائمة خط الانحدار | 47 |
| 06-2 | يوضح مدى ملائمة خط الانحدار | 48 |
| 07-2 | يوضح مدى ملائمة خط الانحدار | 49 |
| 08-2 | يوضح مدى ملائمة خط الانحدار | 50 |
| 09-2 | يوضح مدى ملائمة خط الانحدار | 51 |

قائمة الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان | 70 |
| 02 | الاستبيان الخاص بالدراسة | 71 |
| 03 | التوزيع التكراري لمتغير الجنس | 73 |
| 04 | التوزيع التكراري لمتغير السن | 73 |
| 05 | التوزيع التكراري لمتغير المستوى العلمي | 73 |
| 06 | التوزيع التكراري لمتغير الخبرة المهنية | 74 |

| | | |
|----|---|----|
| 74 | التوزيع التكراري لمتغير الوظيفة في المؤسسة | 07 |
| 74 | معامل الثبات ألفا كرونباخ | 08 |
| 74 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر التمكين الإداري | 09 |
| 75 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر التدفق المعرفي | 10 |
| 76 | معامل الارتباط بيرسون للتدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري | 11 |
| 77 | تحليل الانحدار للتدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري | 12 |
| 78 | تحليل تباين خط الانحدار وقيم معادلات خطه | 13 |
| 80 | تحليل الانحدار البسيط | 14 |
| 80 | تحليل الانحدار المتعدد التدريجي | 15 |
| 81 | اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات العامة | 16 |

قائمة الاختصارات والرموز

| اسم المختصر | المختصر | الرقم |
|--|---------|-------|
| Socialisation Externalisation Combination Internalisation | SECI | 01 |
| Statistical Package for the Social Science الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية | SPSS | 02 |

مقدمة



أ. توطئة

المورد البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره عامل نجاحها أو فشلها من خلال مكانته الجوهرية في خلق القيمة داخلها، وبهذا تسعى المؤسسة إلى توجيه جهوده وتطويره بما يناسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها وخاصة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عم سبل جديدة وموارد تستطيع بها مواجهة هذه التحديات أو حتى التأثير فيها .

يعتبر تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث نسبيا من الممارسات التي يجب أن تسعى أي مؤسسة إلى تجسيدها في إدارتها اليومية عبر منح الموظفين السلطات والحرية الضرورية لممارسة أنشطتهم ومهامهم، وتقديم التحفيز المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة امتلاك هؤلاء الموظفين للمعارف الضرورية التي تسمح بتمكينهم والتشجيع على مشاركتها.

تعد مشاركة التجارب والمعارف داخل المؤسسة من الممارسات التي تساهم في استمراريتها نحو أهدافها والرفع من ثقة الموظفين في أداء مهامهم، عبر استفادتهم من خبرات سابقة تسمح لهم بمعرفة النتائج المترتبة على مختلف القرارات المتخذة مستخدمين مختلف الوسائل المعرفية التي تتيحها المؤسسة والتي تدخل ضمن خططها للحفاظ على مكتسباتها المعرفية، والعمل على تشجيع الاحتكاك بين الموظفين لنقل المعارف.

ب. مشكلة الدراسة :

رغم الجهود المبذولة من أجل تطوير الإدارة الجزائرية وخاصة إدارة الجماعات المحلية، إلا أن الواقع الحالي وما هو ملاحظ لا يعكس ذلك، إذ أن الأمر يتطلب بذل جهد أكبر في ذلك وما يجب فعله هو تجديد الفكر الإداري عبر غرس وتجسيد المفاهيم الإدارية الحديثة وذلك لا يتم إلا بالاستعانة بالمورد البشري.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في شكل تساؤل رئيسي وهو:

كيف يساهم التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري لدى عمال بلدية النزلة؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما هو واقع التمكين الإداري لدى عمال بلدية النزلة؟
- 2- ما هو مستوى التدفق المعرفي لدى عمال بلدية النزلة؟
- 3- هل للتدفق المعرفي دور في تعزيز أبعاد التمكين الإداري لعمال بلدية النزلة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري لدى عمال بلدية النزلة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

ج. فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها وما أسفرت عنه الدراسات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية وذلك بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الأولى: يوجد تمكين إداري في بلدية النزلة من وجهة نظر عمالها ولكن تتوفر الأبعاد الخمسة بدرجات متفاوتة.

الفرضية الثانية: يوجد تدفق معرفي في بلدية النزلة طبقا للعينة المدروسة.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العينة المدروسة.

الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة في المؤسسة).

د. أهداف الدراسة :

من خلال الفرضيات الموضوعية نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها معرفة إذا كان للتدفق المعرفي دور في تعزيز أبعاد التمكين الإداري بالنسبة لعمال بلدية النزلة وانبثق عن هذا الهدف الأهداف التالية :

- 1- التعرف عن واقع التمكين والتدفق المعرفي في بلدية النزلة؛
 - 2- تحديد ما هي الأبعاد المتواجدة وأيهما أهم من وجهة نظر الموظفين بالبلدية؛
 - 3- معرفة أي الأبعاد أكثر تعزيز أو ترابطا بالتدفق المعرفي؛
 - 4- السعي للوصول إلى نتائج تساعد على طرح توصيات تفيد المؤسسة في تعزيز أبعاد التمكين؛
- هـ. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، فكما هو ملاحظ أن موضوع التمكين الإداري متداول كثيرا مع الكثير من المتغيرات الأخرى حسب ما اطلعنا عليه في الدراسات السابقة، ولكن التدفق المعرفي لم نجد هذه الوفرة، ويمكن أو نورد الأهمية في النقاط التالية :

➤ من الناحية النظرية :

- يعد موضوع التدفق المعرفي كمصطلح من الموضوعات التي تعاني المكتبة الجزائرية من قلتها فالبحوث والدراسات العلمية شبه معدومة – على حد علمنا – إذ أنه لم يلقى الاهتمام من جانب الباحثين والممارسين .
- تعتبر هذه الدراسة مرجع إضافي للباحثين، ومن الممكن أن تفتح مجالا واهتماما للتعلم فيه من عدة جوانب .
- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة جدا التي تناولت الموضوع .

➤ من الناحية التطبيقية :

- محاولة معرفة رأي موظفي البلدية في التدفق المعرفي والتمكين الإداري وأي الأبعاد أكثر توفر .
- لفت أنظار مدراء المؤسسة لأهمية العلاقة بين التدفق المعرفي والتمكين الإداري للاهتمام بأبعادهما .
- العمل على توعية المدراء حول إيجاد حلول لتقوية العلاقة بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري بغرض تحقيق نتائج أكثر من الموجودة والمتوقعة مستقبلا .
- محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية التدفق المعرفي والدور الذي يلعبه في تعزيز أبعاد التمكين الإداري مما يستدعي ضرورة الاهتمام بهذا الجانب .
- كون هذه الدراسة تحاول تقديم معلومات عملية عن أهمية التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائجها .
- يعد مفهوم التدفق المعرفي مجالاً حياً للدراسة والبحث من خلال الدراسات والتي لم تتطرق لمختلف تأثيراته .
- محاولة الوصول إلى مخرجات تفيد المؤسسة محل الدراسة .

و. مبررات اختيار الموضوع :

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع في مبررات شخصية وأخرى موضوعية .

➤ مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص .
- اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة والتي يجب أن تلقى اهتمام من مدراء المؤسسات .

- تزايد الاهتمام بالموارد البشري وما يرتبط به خاصة باعتباره عامل من عوامل نجاح وفشل المؤسسات .
- نقص المراجع التي تناولت موضوع التدفق المعرفي وخاصة العربية منها.
- مبررات شخصية :
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع عليها.
- الرغبة الشخصية بتطبيق هذا الموضوع في البلدية باعتبارنا موظفين فيها.
- محاولة الربط بين التدفق المعرفي والتمكين الإداري.
- ز. منهج الدراسة :

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب لدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه (النظري والميداني)، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث وكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة .

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فسيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك.

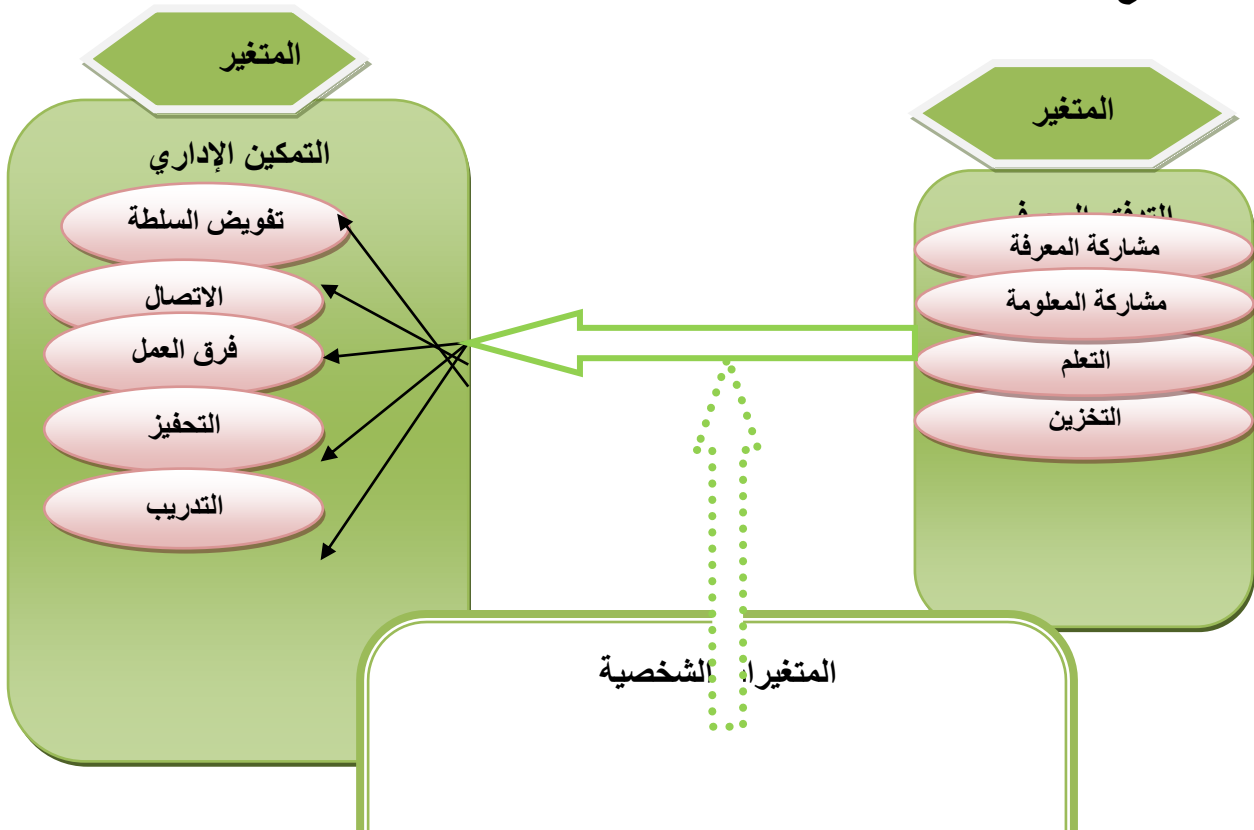
ح. مصادر جمع المعلومات

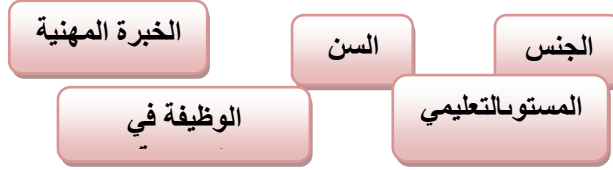
تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات :

➤ مصادر أولية : وذلك بجمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة بحث مخصصة لهذا الغرض، وزعت على موظفي المؤسسة محل الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائيا للحصول على النتائج .

➤ المصادر الثانوية : وتمثلت في مجموعة المراجع وخاصة الحديثة منها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث وتمثلت في :

- المقالات العلمية.
- مذكرات الماجستير والدكتوراه.
- ط. نموذج الدراسة :





المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ي. حدود الدراسة :

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين لإداري
- **الحدود المكانية:** تستهدف هذه الدراسة بلدية النزلة بولاية توقرت
- **الحدود الزمانية:** امتدت فترة التريص من 2023/03/01 إلى غاية 2023/03/20
- **الحدود البشرية:** ستنتم الدراسة على عينة من موظفي بلدية النزلة حيث بلغ عددهم 203 موظف.

ك. هيكل الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تطرقنا في كل فصل إلى :

- **الفصل الأول:** وكان تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التدفق المعرفي والتمكين الإداري وقد قسم لمبحثين تناولنا في الأول الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والتدفق المعرفي وفي الثاني فتناولنا الأدبيات التطبيقية حول التدفق المعرفي والتمكين الإداري.
- **الفصل الثاني:** تحت عنوان الدراسة الميدانية لدور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري وقد قسم هو الآخر لمبحثين تناولنا في الأول منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وفي الثاني قمنا بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها .

ل. صعوبات الدراسة :

كما هو معروف فإنه لا يخفى أي بحث أكاديمي من بعض الصعوبات والتي تواجه الباحث، ويمكن القول أن أهم صعوبة قد واجهتنا هي قلة مراجع التدفق المعرفي بداية وصعوبة التواجد طوال الأسبوع في الجامعة مما تعذر علينا اقتناء الكتب، وأخيرا كانت صعوبة الوصول لكل موظفي البلدية بغية إجراء مسح شامل.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التدفق المعرفي والتمكين الإداري

تمهيد

- ❖ المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والتدفق المعرفي
- ✓ المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري
- ✓ المطلب الثاني : عموميات حول التدفق المعرفي
- ✓ المطلب الثالث : العلاقة بين المتغيرين في ظل الدراسات السابقة
- ❖ المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية حول التدفق المعرفي والتمكين الإداري
- ✓ المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
- ✓ المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
- ✓ المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن التطور الذي عرفه تسيير الإنتاج انعكس مباشرة على تسيير العنصر البشري فمع ظهور الفكر التaylorي الذي استمر خمسين سنة تقريبا، لم يكن للمورد البشري خاصة العنصر العملي منه أية مبادرة وإنما مجرد التنفيذ، مما كانت آليات الإدارة التقليدية تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي هو على حق دائما وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده، ولكن مع قدوم الفكر الحديث منه الياباني في السبعينات، أوليت أهمية كبيرة للعنصر البشري وكان بمثابة الأساس الذي بني عليه عدة أنظمة، وشهد تحول كبير في أدوار المؤسسات والمدراء نتيجة للتوسع في المسؤوليات، ولهذا أدركت المؤسسة حاجتها إلى تفويض جزء من صلاحيات المدير إلى الموظفين فظهر ما يسمى بالتفويض الإداري، ومع تطور الفكر الإداري ظهرت مفاهيم جديدة مثل حلقات الجودة ثم إدارة الجودة، وإعادة هندسة المنظمة والتمكين الذي يعتبر من متطلبات عمل المؤسسات، ويعتبر من أكبر التغيرات الهائلة التي تجتاح بيئة الأعمال العالمية. وفي هذا السياق جاء مدخل تمكين العاملين، فهو ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، والذي أثبت في عدة دراسات أنه لا يتم إلا في ظل وجود تدفق كبير للمعرفة داخلها. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والتدفق المعرفي وذلك بما يخدم الدراسة، وفق التقسيم التالي :

- ✓ **المبحث الأول :** يحتوي على كل من مفهومي التمكين الإداري وأبعاده والتدفق المعرفي.
- ✓ **المبحث الثاني :** سنتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة " دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري " .

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والتدفق المعرفي

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التدفق المعرفي في تعزيز التمكين الإداري، مما يستدعي عرض مختصر لبعض المفاهيم المفسرة لذلك فيما يلي :

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري :

اتجهت العلوم الإدارية إلى الاهتمام بالتطوير التنظيمي بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسات لمواكبة التغييرات المتسارعة وحل مختلف المشكلات وذلك بالاهتمام بالعنصر البشري ومما لا شك منه أن الاهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصرا هاما وحاسما لها.

أولا: تعريف التمكين الإداري

يمكن إرجاع جذور تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، وبدائيات القرن العشرين، أي أن تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي، ولتمكين العديد من التعاريف والتي من بينها :

✓ التمكين هو إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل¹.

ركز التعريف على فرق العمل داخل المؤسسة والاهتمام بتوفير كل الوسائل الضرورية والحرية لهم لممارسة عملهم .

✓ وقد عرفه (Wilkinson) بأنه تعزيز القدرة على حل المشكلات وعلى التعلم والقابلية لممارسة السيطرة على ظروف البيئة².

باختصار فإن هذا التعريف قد ركز على تعزيز ثقة الفرد وقدرته على المساهمة في وضع الأهداف وحل المشاكل في المنظمة وكذا دعم الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم نحو التعلم مما يسهل اندماجهم في بيئة العمل .

✓ في حين ذهب (Boonze&Kurtz) إلى أن جوهر التمكين يكمن في توسعة أعمال العاملين، مما يمنحهم السلطة والمسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم بدون موافقة المسؤول عنهم³.

نلاحظ أن التعريف قد ركز بمنح الحرية للعاملين في أداء أعمالهم دون تدخل من الإدارة.

✓ برأي (Robert) أن التمكين عملية يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا⁴.

من الملاحظ أن التعريف قد ركز على تحرير عمال المستويات الدنيا من الإدارة العليا ومنحهم الثقة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات .

¹ بشرى عيد إبراهيم و محمد مهدي عكاب ، دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب، مجلة كلية المأمون ، العدد الثالث والثلاثون ،العراق، 2019، ص: 136

² رباعي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017—2018، ص: 20

³ أبو بكر بوسالم ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة الأعمال للإسترراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، 2012-2013، ص: 8

⁴ مرزوق سارة وبوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين – دراسة حالة مجمع عموري بسكرة - ، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد3، جامعة قسنطينة، ديسمبر 2017، ص: 165

ومنها يمكن القول أن التمكين الإداري هو عملية إدارية يقوم بها القائمين على المؤسسة بمنح قوة وثقة للأفراد الأقل منهم في التدرج الإداري بهدف التحول من الرقابة وإصدار الأوامر إلى ترك الحرية وتفويض السلطات والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات كلاً حسب موضعه.

ثانياً: أبعاد التمكين الإداري

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات التي تحدثت عن التمكين الإداري تبين وجود اختلاف لدى الباحثين في تحديد أبعاد التمكين، وسبب ذلك يرجع لاختلاف وجهات نظرهم، ومن بين الأبعاد نجد :

1- تفويض السلطة :

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ويشار للتمكين على أنه مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصدد، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها¹. وهو جزء أساسي للتمكين إذ يعتبر اللبنة الأولى التي يركز عليها لتمكين .

2- الكفاءة :

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، وقد لاحظ (Bandura) أن الكفاءة الذاتية (Competence) المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، كما أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية². وهي دليل على ثقة المرؤوسين في العمال وبقدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم .

3- الاتصال الفعال :

يقصد بالاتصال تدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها عبر وسائل اتصال حديثة تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الإنترنت، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائط عدة لنقل المعلومات ليسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها، وإن عملية الاتصال في المنظمات الناجحة عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري

وإنما تتم بشكل دائم، إذ أنه في تلك المنظمات لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات كثيرة في الخطاب بينهم ولا يوجد خوف من المسؤول لأن مصلحة المنظمة همّ واحد لكل من

¹ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية عن عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد -، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، العراق، 2010، ص: 64

² أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص: 25

المرووس والمسؤول، لذا يمكن القول: أن الاتصال الفعال وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يعتبر المفتاح الرئيس للتمكين الإداري، فسهولة الحصول على المعلومات وسرعة توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب وتزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بأكثر فاعلية وكفاءة¹.

فالالاتصال الفعال هو المفتاح الرئيسي للتمكين الإداري لأن سهولة الحصول على المعلومة وتوفرها في الوقت المناسب تحقق لهم القدرة على اتخاذ القرار وأداء المهام بأكثر فاعلية و كفاءة.

4- المشاركة بالمعلومة:

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات وفي حل مشاكل العمل، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القادة في نقل أفكارهم واتجاهاتهم بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل للمعلومة².

تعتبر عنصر مهم في التمكين لأنها تشعر العاملين بالأهمية وهو ما يزيد من ولائهم فالعمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلة وإيجاد الحلول

5- فرق العمل:

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة ، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام ، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ،ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها ، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي³ .

وتبرز أهميته في أنه ضروري وخاصة في إنجاز المهام التي تحتاج لأكثر من شخص وكذا تحسين عملية التنسيق وبناء الثقة وكذا خلق العلاقات الشخصية .

ويمكن تلخيص وجهات النظر بخصوص أبعاد التمكين الإداري من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (01): يوضح مختلف أبعاد التمكين الإداري

| الرقم | الباحث | السنة | الأبعاد |
|-------|-----------------------|-----------|--|
| 01 | أبو بكر بو سالم | 2013/2012 | معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل |
| 02 | أمل عيد عليان النعيمي | 2015/2014 | تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، |

¹ فاتن محمود عبد الرحمان الملقوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، 1437هـ - 2016 م ، غزة ، ص 31:

² أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي ،دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة ، مجلة مجاميع المعرفة ، العدد 05 ، أكتوبر 2017 ،ص:95

³ نفس المرجع السابق، ص:95

| | | | |
|---|-----------|--|----|
| تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، امتلاك المعلومات | | | |
| تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، التحفيز، بناء فرق العمل | 2016 | فاتن محمود الملفوح | 03 |
| العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني | 2016 | شيرين ابراهيم سلامه مصطفى | 04 |
| المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت | 2020/2019 | مساعدية عماد | 05 |
| تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين | 2019 | بشرى عبد ابراهيم ومحمد مهدي عكاب | 06 |
| تفويض السلطة، روح العمل الجماعي، التدريب والتطوير، الدافع واستقلالية العمل، التنظيم والفعالية | 2019 | محمد حسان وآخرون | 07 |
| المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة | 2020 | منال عبد الجبار السماك وايمان علي أحمد الحيالي | 08 |
| تفويض السلطة والاستقلالية، التحفيز، التدريب، الاتصال | 2020 | بونار عمر | 09 |
| مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، التعزيز، فرق العمل | 2021 | محمد شبلي وآخرون | 10 |

المصدر: من إعداد الطالبة

بالنظر إلى مختلف الدراسات السابقة المذكورة أعلاه نرى أن مختلف الباحثين قد اختلفوا في تحديد أبعاد التمكين ومهما كان هذا الاختلاف في كل الأبعاد أو بعضها إلا أنهم اتفقوا على أنها تؤدي إلى تحقيق التمكين الإداري باعتباره يشمل جميع أفراد المؤسسة، وبالرجوع إلى الأبعاد المذكورة أعلاه يمكن اعتماد الأبعاد التالية (تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، التحفيز، التدريب) لأغراض دراستنا.

المطلب الثاني: عموميات حول التدفق المعرفي

سننظر في هذا المطلب إلى تعريف التدفق المعرفي وكذا النموذج الأشهر في تمثيل تدفق المعرفة.

أولاً: تعريف التدفق المعرفي

لدى الكثير من الأكاديميين تعريفات مختلفة لتدفق المعرفة.

✓ فهناك من عرف تدفق المعرفة على أنه ناقل للمعرفة البشرية، والذي ينقل معرفة عضو

الفريق إلى عضو الفريق التالي (المتلقي) وفقاً لمنطق عملية محدد، ويشارك محتواه مع

المتلقي.¹

هذا التعريف وصف تدفق المعرفة بالعملية الاتصالية بغض النظر عن أطرافها.

¹HaiZhuge, Knowledgeflowmanagementfordistributedteamsoftwaredevelopment, Knowledge Grid Research Group, Key Lab of Intelligent Information Processing, Institute of Computing Technology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100080, People's Republic of China, n15,2002,page:466

✓ باحث آخر وصف تدفق المعرفة كإستراتيجية لصنع المعرفة ونقله أو تقسيمها بين الأعضاء المميزين.¹

أما هذا التعريف فقد ذكر توليد ونقل المعرفة وخصّها لمجموعة معينة.

✓ وهناك من قصد بها حركة المعرفة من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة .

هذا التعريف وصف تدفق المعرفة بحركة المعرفة بين الأفراد في حين أنه أهمل العوامل المؤثرة على النقل.

✓ كما عرف WoodDill و Zhuge تدفق المعرفة بأنه تبادل المعرفة بين فريق العمل ، وأحيانا يكون تدفق المعرفة مخفياً يصعب قياسه ، وهو يساعد على إنجاز إدارة المعرفة بطريقة فعالة بواسطة النمذجة، الأمثلية، المراقبة والسيطرة .

في هذا التعريف وصف الباحثان تدفق المعرفة بنقلها بين الأفراد وكذا ميزا بين نوعي المعرفة الضمنية والتي يجب استخراجها وتبسيطها ووضعها في قالب لتطبيقها وكذا المعرفة الصريحة والتي تكون معلنة وواضحة .

✓ وهناك من عرفها بأنها التواصل بين الأشخاص، بحيث يزيد هذا التواصل من كفاءة الاتصال بينهم، وبالتالي يستطيع هؤلاء لأشخاص اتخاذ قرار يزيد من الابتكار والإبداع في بيئة صحيحة.²

أما هذا التعريف فقد ركز على استمرار العملية الاتصالية وتعزيزها .

ومما سبق يمكن القول أن تدفق المعرفة هو عملية نقل أو تبادل مختلف المعارف بين أفراد المؤسسة ومحيطها بغرض تحقيق الأهداف .

ثانياً : نماذج تدفق المعرفة

1- نموذج SECI

يعد نموذج NONAKA من أهم وأفضل النماذج التي قدمت في مجال التدفق المعرفي حيث جاء به سنة 1990 في دراسته عن الشركة الخلاقة للمعرفة، ورسخ ذلك في كتابه مع TAKEUCHI الذي صدر بالعنوان نفسه سنة 2005، وحسب رأيه فإن هذا المفهوم طور ليعني حسب النموذج (SECI) Socialisation Externalisation Combination Internalisation، إذ أنه يعبر عن المجال الذي يقوم بإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد وتنمو وتنتشر ضمن مجال مثل (الحاضنة التفاعلية) لتنتشرها وإيصالها إلى الأفراد العاملين، ومن ثمّ العمل على إخراجها ودعمها لدى الجماعة بوصفها معرفة صريحة .

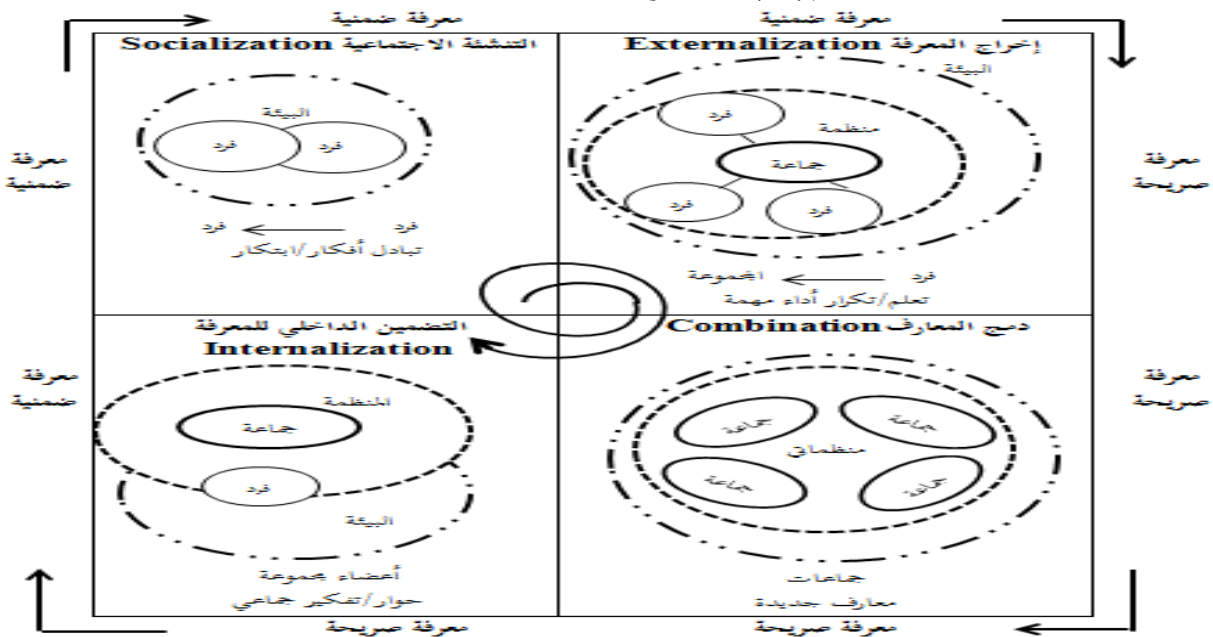
تشير نظرية الباحثان المتعلقة بالتدفق المعرفي إلى وجود بعدين لتدفق المعرفة وهما البعد المعرفي والبعد الوجودي وضمن هذين البعدين يحدث (التدفق الحلزوني المعرفي) لتوليد المعرفة، نتيجة التفاعل وبين الأنماط الأربعة لتدفق المعرفة.³

¹Mustafa S.Khalefa And others, **View of knowledge flow description**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9(33) October 2015, Page:278

² رشادريد حنا وثائر أحمد سعدون السمان، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيقات تدفق المعرفة " نموذج برمجي "، مقال منشور المجلة العربية للإدارة مج 35، ع1، يونيو (حزيران) 2015، جمهورية العراق، ص: 224

³منال عبد الجبار السماك وإيمان علي أحمد الحياي، دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في شركة رويال كولوز للطباعة والتغليف في السليمانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15 العدد 62، العراق، 2020، ص: 330

الشكل رقم(01) : نموذج SECI لتدفق المعرفة



المصدر: منال عبد الجبار السماك وإيمان علي أحمد الحياي، دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في شركة رويال كولوز للطباعة والتغليف في السليمانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15 العدد 62، العراق، 2020، ص: 331

التنشئة الاجتماعية: تدفق المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية وعلى مستوى فرد إلى فرد، وتعد التنشئة الاجتماعية أولى العمليات الأساسية في نموذج تدفق المعرفة فقد بين أن التنشئة الاجتماعية تتضمن تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد وذلك من اجل إيصال المعرفة والخبرة الشخصية، أي أنها عملية المشاركة بالخبرات ومن ثم إنتاج معرفة ضمنية .

التجسيد: تدفق المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وعلى مستوى الفرد وإلى الجماعة، ويعد التجسيد العملية الثانية ضمن نموذج تدفق المعرفة، فقد أشار إلى أن التجسيد هو عملية جوهريّة في كونها تجعل المعرفة الضمنية ظاهرة وتأخذ اتجاهين: الأول يتمثل في التعبير اللفظي الواضح من الشخص للمعرفة الضمنية المتمثلة في الأفكار والصور والمجازات والأمثلة، والثاني يتمثل انتزاع المعرفة الضمنية من الآخرين مثل الزبائن والخبراء وترجمتها إلى شكل مفهوم من المعرفة الظاهرة، وتعد المحاور وسيلة فعالة ومهمة، وتتم عن طريق الاتصال المباشر بين أفراد والجماعات وبذلك يتشارك الأفراد العاملون فيما بينهم قناعاتهم ويتعلمون كيفية صياغة طريقة تفكيرهم بأفضل شكل وذلك عن طريق التغذية العكسية التي يكونها الفرد العامل في عقله .

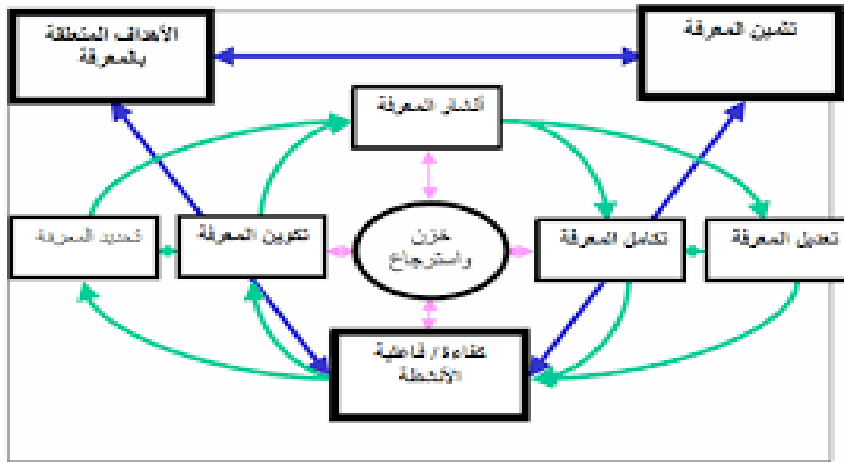
الخليط: تدفق المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى وعلى مستوى مجموعة إلى مجموعة، وقد أعدها الباحث من أكثر العمليات المألوفة التي تكون فيها تكنولوجيا المعلومات مساعدة جدا، ذلك لأن المعرفة الظاهرة يمكن نقلها عن طريق الوثائق والبريد الإلكتروني. ونلاحظ أنه من الضروري خلط مجالات مختلفة عدة للمعرفة الظاهرة فيما بينها، وإعادة تصوير النتائج الموجودة عن طريق الفرز والإضافة والخلط والتصنيف للمعرفة الظاهرة وذلك لجعلها معرفة جديدة متوفرة على أساس واسع، فضلا عن ذلك يزيد من قيمة المعرفة الموجودة ويزيد من إمكانية نقلها إلى الأفراد العاملين جميعهم.

التدويت : تدفق المعرفة من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية وعلى مستوى مجموعة إلى فرد، ويؤكد الباحث على أن تدفق المعرفة من تنظيم إلى فرد عامل يتطلب من الفرد العامل أن يكون قادراً على الاعتراف شخصياً بالمعرفة الوثيقة الصلة داخل المنظمة، فالتعلم بالعمل سوف يدعم عمليات التدويت، أي أنه يتم التدفق هنا عن طريق تكرار أداء المهمة وعن طريق استخدام إرشادات وأدلة ليتم تداولها شفويًا قدر الإمكان ويتم التدفق وفق نماذج فكرية وهو ما يعرف بالطريقة الفنية¹.

2- النموذج المفاهيمي لتدفق المعرفة :

يعتبر النموذج المفاهيمي لتدفق المعرفة النموذج التكاملي لإدارة المعرفة، حيث تتكامل فيه أهداف المنظمة كما تتكامل عمليات الأعمال، ويتم تقييم عمليات المعرفة (تكوين المعرفة، انتشار المعرفة، خزن المعرفة، استرجاع المعرفة، بالإضافة إلى تكامل وتعديل المعرفة)².

الشكل رقم (02) : نموذج عمليات تدفق المعرفة (النموذج المفاهيمي)



المصدر: رشا دريد حنا وثائر أحمد سعدون السمان، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيقات تدفق المعرفة " نموذج برمجي "، مقال منشور المجلة العربية للإدارة مج 35، ع1، يونيو (حزيران) 2015، جمهورية العراق، ص226

3- نموذج تدفق المعرفة ودورة الخلق

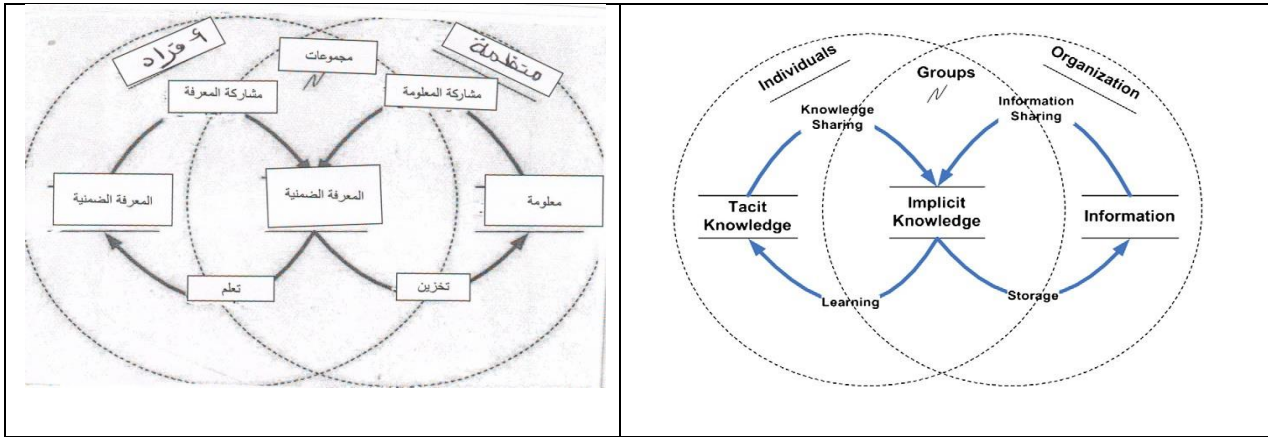
يحتوي النموذج على ثلاثة مستويات من تدفق المعرفة والإبداع: الأفراد في جانب ، والتنظيم في الجانب الآخر ، والجماعات كمنطقة مختلطة بين هذين الطرفين لتبادل وتوحيد وإنشاء المعارف وموارد المعلومات. على الرغم من أن كلا النوعين من المعرفة ، الضمني والضمني ، هما من خصائص الأفراد ، إلا أن النوع الضمني يظهر في مستوى المجموعات ليؤثر على المنطقة التي يمكن فيها مشاركة هذا النوع من المعرفة واستخدامه بشكل أكثر فاعلية في المنظمة. من ناحية أخرى ، المعلومات هي خصائص منظمة ، ولكن يتم مشاركتها على مستوى المجموعة لمساعدة الأفراد على تطوير معرفتهم الضمنية من أجل أداء واجبات عملهم.³

الشكل رقم (03) : تدفق المعرفة ودورة الخلق

¹ نفس المرجع السابق، ص:332

² رشا دريد حنا وثائر أحمد سعدون السمان، مرجع سابق، ص : 226

³Emad M. Kamhawi, **The three tiers architecture of knowledge flow and management activities**, Information and Organization journal, 20 (2010), p:173



Source : Emad M. Kamhawi, **The three tiers architecture of knowledge flow and management activities**, Information and Organization journal, 20 (2010), p.173

يقترح النموذج أربعة أنشطة لتدفق المعرفة والإبداع ، كما هو موضح في الأقسام الأربعة في الشكل اثنان من هذه الأنشطة لهما تأثير مباشر على إنشاء المعرفة وتدفقها: مشاركة المعرفة وتبادل المعلومات. وفقاً للشكل يوفر مستوى المجموعات البيئة المناسبة لتحفيز الأفراد على الحصول على جزء من معرفتهم الضمنية في شكل قابل للاستخدام ويمكن التعبير عنه - المعرفة الضمنية. تحدث مشاركة المعرفة عندما يتبادل الأفراد معرفتهم الضمنية مع المنظمة لمساعدتهم على أداء واجبات عملهم. قد تحدث هذه العملية داخل المجموعات عندما يؤدون رسمياً بعض أنشطة العمل الجماعي أو ينقلون بشكل غير رسمي بعض الأفكار أو الفهم لبعض الظواهر أو المعلومات، وبالإضافة إلى ذلك يظهر الشكل عمليتين أكثر أهمية ولكن غير مباشرتين تتعلقان بتدفق المعرفة والإبداع وهما التعلم والتخزين، فيمثل التعلم ما يخزنه الأفراد ويضيفونه إلى معرفتهم الضمنية من تجاربهم في العمل الجماعي، ومشاركة المعرفة، وعمليات تبادل المعلومات على مستوى المجموعات، وعلى الجانب الآخر التخزين هو ما تحتفظ به المنظمة أو تقننه في معلومات من خلال أنظمة المعلومات و / أو الوثائق و / أو الكتيبات من عمليات المعرفة وعمليات الإنشاء لمجموعاتها.¹

بالرجوع لأشكال النماذج الثلاث نرجح الشكل الثالث لدراستنا وذلك للأسباب التالية:

- 1- اعتمد الشكل الأول على نوعي المعرفة الضمنية والصريحة وتحولهما، ولكنه أهمل المعرفة الضمنية والتي لا يشاركها الفرد وذلك لأسباب معينة وهذا ما أشار إليه الشكل الثالث المعتمد.
- 2- يمكن القول أنه بالرجوع لمصدر الشكلين الأول والثاني لم نجد ما يشير لتدفق المعرفة إلا ما ذكر في الدراستين فقط وهذا ما زاد في ترددنا في اعتماد الشكلين.
- 3- ضم الشكل الثاني العديد من العمليات والتدخلات والتي يمكن تطبيقها في المؤسسات المالية أو الاقتصادية على عكس مؤسسة محل الدراسة.

4- الشكل الثالث هو الأقرب للتطبيق داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: العلاقة بين المتغيرين في ظل الدراسات السابقة

دراسة الباحثين منال عبد الجبار السماك وإيمان علي احمد الحيايلى سنة 2020 والتي كانت بعنوان دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

¹ نفس المرجع السابق

هدفت الدراسة في إطارها النظري والتطبيقي إلى زيادة المعرفة حول المتغيرين وكذا تحديد علاقة الارتباط بينهما، حيث انطلقا من اشكالية (ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة؟).

ولتحقيق هدفهما اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي إلى جانب الاستبانة وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد تكون مجتمع الدراسة من عمال شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السليمانية بالعراق باعتبار تعاون إدارتها مع الباحثين وكذا ريادتها في مجالها، وقد تم اختيار عينة عشوائية من الإدارة العليا والوسطى والدنيا من الأفراد الذين يمتلكون المعلومات عن مهام منظمتهم وعملياتها الإنتاجية تكونت هذه العينة من 40 فردا وزعت عليهم الإستبانة واسترجعت كلها بنسبة استجابة 100 %.

أسفرت الدراسة عن العديد من الاستنتاجات من بينها :

- 1- إغفال الكثير من الباحثين في دراساتهم العلاقة أو التأثير بين المتغيرين .
- 2- للتدفق المعرفي دور مهم في تعزيز أبعاد التمكين الإداري .
- 3- وجود علاقة تأثير معنوي للتدفق المعرفي في كل أبعاد التمكين الإداري

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول التدفق المعرفي والتمكين الإداري

تعتبر الدراسات السابقة أحد العناصر بالغة الأهمية في خطوات إعداد البحث، حيث تعتبر المرجع الذي يستند عليه الباحث في أغلب مراحل بحثه، وذلك باعتبارها توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتحقق له الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث فيه ولهذا بعد التطرق للإطار النظري للتدفق المعرفي والتمكين الإداري، أصبح لزاماً علينا عرض الدراسات التطبيقية التي عالجت المتغيرين معاً أو مع بعض المتغيرات الإدارية الأخرى، وذلك حسب تسلسلها الزمني ومن ثم التطرق إلى إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا وأخيراً أهم ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

1- دراسة Mohammad Shibly; Hamzeh Ahmad Alawamleh; Kafa AL Nawaise

Basel J.A. Ali; AmmarAlmasri;EmadAlshibly

بعنوان :

The Relationship between Administrative Empowerment and Continuous Improvement: An Empirical Study,2021

العلاقة بين التمكين الإداري والتحسين المستمر: دراسة تطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق التحسين المستمر في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق ذلك قام الباحثين بتطوير استبيان وتوزيعه على عينة قوامها 400 موظف حيث تم استرجاع (321) نسخة من الاستبيان بينما رفضت (9) نسخ لعدم توفر المعلومات. استخدم الباحث المنهج الإحصائي (الوصفي والتحليلي) للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحليلها. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التمكين الإداري المتمثل بأبعاده (مشاركة المعلومات ، الاستقلالية وحرية العمل ، التعزيز ، فرق العمل) أثر على التحسين المستمر في أبعاد PDCA من حيث الأبعاد (التخطيط ، التنفيذ ، التحقق ، قانون) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وهذا يدل على أن الممارسات والتعليمات والإرشادات الإدارية الخاصة بالمنظمة موضوع البحث تهدف إلى تحقيق زيادة في التحسين المستمر بدرجة إيجابية "عالية".

2- دراسة Rokaya Al-bdareen بعنوان :

The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process,2020

أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة وزعت على جميع العاملين في ثلاثة مستويات إدارية (عالي ، متوسط ، منخفض) يبلغ عددهم الإجمالي (56) موظفاً وموظفة. تم استرجاع (53) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، واستخدمت الطرق الإحصائية الوصفية ، ومعامل الارتباط ، والانحدار البسيط للإجابة على أسئلة الدراسة ، واختبار فرضياتها. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري ، وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة ، ووجدت أن للتمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها المتمثلة في: (تحديد توقعات أداء الموظفين ، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين ، وتقييم أداء الموظفين ، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين ، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين) .

3- دراسة بونار عمر ، بعنوان : أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية

الجزائرية،2020

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على تمكين العاملين، معتمدين في ذلك على منهج وصفي يتضمن أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.V26 وذلك عبر عينة شملت 106 مفردة من موظفي الجماعات المحلية وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها الأثر الإيجابي لإدارة المعرفة بأبعدها الأربعة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) على تمكين العاملين.

4- دراسة بشرى عبد إبراهيم و محمد مهدي عكاب، والمعنونة : دور أبعاد التمكين في تحسين

جودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب، 2019

هدف البحث التعرف على أبعاد التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة في مصرف الرشيد فرع الملعب والعمل على تحسينها، ولغرض تحقيق أهداف البحث فقد تم استخدام المقياس الجاهز (استبانة) وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم 25 موظف وتضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة تغطي محورين يعتبر كل منهما متغيراً أساسياً من متغيرات هذه البحث ، وكذا تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (مجموعة من الأدوات الإحصائية). خلصت الدراسة إلى وجود اهتمام فوق المتوسط بالتمكين الإداري وكذا جودة الخدمة، وكذا وجود ارتباط قوي بين أبعادهما مما يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة لهما .

5- دراسة Mona A. Alfadli & Sarah M. Al-Mehaisen ، بعنوان

The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools, 2019

واقع التمكين الإداري لدى الإداريين المعينين حديثاً بالمدارس المتوسطة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى الإداريين المعينين حديثاً بالمدارس المتوسطة بمدينة الرياض الخبراء بالملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، حيث تم تطبيق المسح الوصفي والمنهج المقارن على (89) إدارياً تم توظيفهم مؤخراً بالمدارس المتوسطة بالرياض الخبراء، كما تم استعمال استبيان من خمسة مجالات لقياس أبعاد التمكين. أسفرت الدراسة عن مستوى متوسط من التمكين الإداري بين الإداريين المعينين حديثاً بالمدارس المتوسطة بمدينة الرياض الخبراء.

6- دراسة : Mohamed S. Hassan, Mohamed Omar Ahmed , Seham Abo-talib بعنوان:

The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City, 2019

آثار التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للموظفين بمنتجعات الخمس نجوم بمدينة الغردقة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تنفيذ التمكين الإداري للعاملين في منتجعات الخمس نجوم بمدينة الغردقة وأثره على الرضا الوظيفي، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في منتجعات الخمس نجوم بمدينة الغردقة، تم تطبيق هذا البحث في 23 منتجع بمدينة الغردقة في مصر. تتبنى منهجاً كمياً لتحقيق أهدافها وأهدافها المرجوة. تم اختيار عينة ملائمة تتألف من 500 موظف فندق بمعدل استجابة 72.4%. تم استخدام استبيان لجمع البيانات التي تم تحليلها لاحقاً باستخدام الإصدار 24 من SPSS، حيث أشارت النتائج إلى أن التمكين الإداري وأبعاده لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وبحسب النتائج أيضاً أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين الإداري ورضا

الموظفين في منتجات الخمس نجوم بمدينة الغردقة.

7- دراسة رشا دريد حنا وثنائر أحمد سعدون السمان والمعنونة استخدام تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات في تطبيقات تدفق المعرفة " نموذج برمجي "، 2015

هدفت الدراسة إلى تطبيق تدفق المعرفة باستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأحد الأنشطة العلمية ممثلة بالمجلات العلمية في عينة من كليات جامعة الموصل من خلال بناء نموذج برمجي يساعد في تسهيل التدفق المعرفي باتجاه بلوغ الكفاءة في تدفق المعلومات والبيانات بين كليات جامعة الموصل، وبغية تحقيق هدفهما اعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة لامتيازته بالتحليل الشامل والتفصيلي لظاهرة أو مشكلة محددة ، فضلا عن تعدد سماته من حيث إمكانية الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد كالملاحظة والمقابلة والاستفسار والتي تؤدي إلى الوصول مباشرة للمعلومات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي :

-يساعد تدفق المعرفة على زيادة كفاءة عملية الإبداع وبالتالي الوصول السريع للمعرفة .

- تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل من خلال ما تقدمه مكوناتها .

- يحتوي النموذج على قاعدة بيانات فيها المعلومات حول المجالات المختارة في الجامعة .

-يمتاز النموذج بإمكانية المحافظة على المعرفة المتدفقة من التلف أو الضياع .

- يمتاز النموذج بقدرته على توفير الأمن والسرية للبيانات .

-توفر واجهة بيئية تمتاز بالبساطة وعدم التعقيد .

8- دراسة Mohammad AliHaghighi, GholamAliTabarsa, BehroozKameli بعنوان:

Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources, 2014

التحقيق في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية كان الغرض منها هو تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي إلى جانب الاستبانة ، حيث تألف المجتمع الإحصائي لهذا البحث من جميع الموظفين والخبراء والمديرين والمسؤولين عن شركة الخطوط الجوية الإيرانية (Islamic Republic of Iran Air Tours) التي بلغ عددها حوالي 300 شخص في مارس 2011، في هذه الدراسة تم استخدام عينات عشوائية بسيطة بلغت حوالي 72 وتم توزيع 73 استبياناً، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين عملية إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية.

9- دراسة Ahmad Badah والمعنونة :

RELATIONSHIP BETWEEN THE KNOWLEDGEMANAGEMENT PROCESSES AND THE ADMINISTRATIVEEMPOWERMENT WITH THE EMPLOYEES OF THEMINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFICRESEARCH- JORDAN,2012

العلاقة بين عمليات إدارة المعارف والتمكين الإداري لموظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها باستراتيجيه التمكين الإداري مع منتسبي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديريات وأقسام وزارة التعليم العالي والبالغ عددهم 212

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التدفق المعرفي والتمكين الإداري

شخص في العام الجامعي 2012/2011، اتبعت الدراسة أسلوب مسح الارتباط واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات عن متغيري الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على كل العينة وتم استرجاع 153 استبانة. كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط بيرسون، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة العمليات المعرفية كانت عالية، كما أن درجة تمكين الموظفين كانت عالية أيضاً، علاوة على ذلك كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المعرفة ودرجة تمكين الموظفين.

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
ونوجز ذلك في النقطتين التاليتين :

• أوجه التشابه :

- يكمن التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي :
- أداة جمع البيانات : وتم ذلك بالاعتماد على الاستبيان في الدراسة الحالية وأغلب الدراسات السابقة .
- المنهج المستعمل : حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كل الدراسات .
- أداة تحليل المعلومات : ويمكن القول أنه تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss .

• أوجه الاختلاف :

ويمكننا أن نلخص ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (02) : يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

| وجه الاختلاف | الدراسات السابقة | الدراسة الحالية |
|-----------------------|--|--|
| الزمن والمكان | تمت في أماكن مختلفة جامعات ، منتجعات ، مدارس ، شركات في سنوات 2014 ، 2019 ، 2020 ، 2021 | ستتم الدراسة الحالية في بلدية النزلة ولاية توقرت مارس 2023 |
| العينة | اختلفت أحجام عينات الدراسة وتراوحت بين 25 إلى 400 شخص باختلاف مكان الدراسة | شملت عينة الدراسة الحالية موظفي بلدية النزلة الإداريين حيث لم تتجاوز 60 شخص |
| متغيرات الدراسة | تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة إلى جانب أحد متغيري دراستي مع اختلاف مكان المتغير مثل : التحسين المستمر، إدارة المعرفة، الرضا الوظيفي ... الخ . | ستتناول الدراسة الحالية متغيرين هما التدفق المعرفي وهو متغير مستقل والتمكين الإداري وهو متغير تابع |
| أبعاد متغيرات الدراسة | حرية العمل التعزيز، فرق العمل، تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، التدريب، الاتصال الفعال | مشاركة المعلومات، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، التحفيز |
| القطاع المستهدف | اغلب الدراسات كانت في القطاع العام، إلى جانب دراستين في القطاع الخاص | الدراسة الحالية ستتم في القطاع العام الجماعات المحلية " البلدية " |
| من حيث الهدف | كانت مختلفة بين التحقق من وجود أثر متغير في آخر أو دراسة واقعه أو التحقق من تطبيق خاصية ما | هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على واقع التمكين الإداري في المؤسسة وكذا واقع تدفق المعرفة |

| | | |
|---|--|--|
| وهذا بإسقاطه على مختلف أبعاد التمكين ومدى تأثيره عليه . | | |
|---|--|--|

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

في هذا الصدد يمكننا القول أن الدراسات السابقة قد أفادتنا كثيرا باعتبارها أساس لمختلف الدراسات اللاحقة ومصدر جيد للمعلومات ويمكن أن نلخص مجال إفادتنا في :

- ✓ إثراء الجانب النظري بمختلف المعلومات .
- ✓ التعمق الجيد والأكثر في موضوع الدراسة .
- ✓ ساهمت في شكل كبير في إعداد استبان البحث وكذا مختلف الأسئلة .
- ✓ ساعدتنا في إعداد المنهجية المتبعة .
- ✓ ساهمت في حصر أبعاد متغيرات الدراسة .

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة وهما التمكين الإداري والتدفق المعرفي وذلك من حيث التعريف والأبعاد بالنسبة للتمكين ومن حيث التعريف ونموذج التدفق للتدفق المعرفي، كما قمنا بعض مختلف الدراسات السابقة والتي تعرضت للمتغيرين وكذا الدراسة الوحيدة والتي شملت المتغيرين معا، وذلك محاولة منا للإلمام بمختلف الجوانب للمتغيرين لفتح المجال أو تمهيده أمام الفصل الموالي والذي يتضمن الدراسة التطبيقية، والذي سنحاول فيه دراسة العلاقة بين المتغيرين وذلك بدراسة ميدانية لبلدية النزلة ولاية توقرت .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي
ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

تمهيد

- ❖ المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- ✓ المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
- ✓ المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
- ❖ المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
- ✓ المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة
- ✓ المطلب الثاني : مناقشة النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد:

بغرض الإلمام بموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من موظفي وموظفات بلدية النزلة عن طريق توزيع استمارة استبيان على عينة منهم، وكذا أننا استعنا بالملاحظة وذلك من خلال فترة التربص التي قمنا بها. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- **المبحث الأول :** حيث تم التطرق فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- **المبحث الثاني:** قتم التطرق فيه إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

1- المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

➤ **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال احتكاكنا المباشر واليومي مع الموظفين وباعتبارنا أحدهم تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف وواقع تدفق المعرفة وكذا التمكين الإداري ومدى توفرهما والعلاقة بينهما.

➤ **الاستبيان:** وهي استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث تستعمل بغرض محاولة برهنة الفرضيات المطروحة.

2- المنهج الإحصائي:

والذي بدوره يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، للتمكن من معرفة دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري في بلدية النزلة وذلك من خلال عينة عشوائية من موظفي وموظفات البلدية، من خلال مصدرين وهما:

➤ **الأولية:** والتي تمثلت في الاستمارة التي صممت ووزعت على موظفي البلدية.

➤ **الثانوية:** والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

3- متغيرات الدراسة:

وكما هو موضح في عنوان الدراسة فإن لها متغيرين هما:

تابع: التمكين الإداري

مستقل: التدفق المعرفي

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

جاء تعريف البلدية في القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان سنة 2011 في المادة الأولى منه " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون "1.

وتعتبر البلدية هي الخلية المحلية الأساسية التي يعتمد عليها المواطن في تلبية حاجاته الضرورية، بما تقدمه من أعمال وخدمات في المجالات المختلفة: الاجتماعية منها والاقتصادية والثقافية...، كما تعتبر الإدارة الأقرب للمواطن باعتبارها جماعة محلية تركز مبدأ اللامركزية الإدارية.

انبثقت بلدية النزلة عن التقسيم الإداري لسنة 1984 طبقا للقانون رقم 09/84 المؤرخ في 02 جمادي الأولى 1404 الموافق لـ 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، حيث كان مقرها في السابق بحي بومرداس ثم نقل إلى نهج عيسات إدير.

¹الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 37، 2011/11/03، ص:7

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

تقع بلدية النزلة في ولاية توقرت يحدها شمالا بلديتين توقرت وتبسست، وجنوبا بلدية تماسين وشرقا بلدية النقر (دائرة الطيبات) وغربا بلدية العالية (دائرة الحجيرة)، كما لها فرعين متممين هما (فرع عين الصحراء - فرع سيدي مهدي)، لقد مرت بلدية النزلة بعدة مراحل والمتمثلة في تعاقب المجالس الشعبية البلدية المنتخبة والمتعاقبة على تسييرها ابتداء من نهاية سنة 1984، حيث ترأس المجلس الشعبي البلدي لبلدية النزلة أولا السيد: "محمد غولة" وتداول بعده تسعة مجالس إلى غاية المجلس الثالث عشر برئاسة "العيفاوي العربي".

تبلغ مساحة هذه البلدية حوالي 132.14 كلم²، أما عدد سكانها حسب إحصائيات سنة 2016 فبلغ 57614 نسمة، موزعين على عدد من الأحياء هي: حي النزلة العتيق - حي سيدي بوجنان (القديم والجديد) حي سيدي مهدي - حي عين الصحراء بمراحله الخمس - حي الحرية (عسو) - حي المستقبل 1 و2، حي النصر.¹

2- مهام المؤسسة محل الدراسة :

تعتبر البلدية من أهم القطاعات التي تسهر على راحة المواطنين باعتبارها تقدم وتسهل خدمات في مختلف القطاعات (الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، الإدارية، ...) ونوجز أهمها في :

- ✓ السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني .
- ✓ السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري .
- ✓ السهر على نظافة العمارات وضمان سهولة السير في الشوارع والمساحات والطرق العمومية .
- ✓ السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة للأماكن العمومية والمحافظة عليها .
- ✓ اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة أو المعدية والوقاية منها .
- ✓ منع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة، السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع .
- ✓ السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة .
- ✓ مساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية.
- ✓ كما تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، بتهيئة المساحات الخضراء، التعليم.

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد توزيع الأدوار والمستويات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرأسية والأفقية.

يضم الهيكل التنظيمي لبلدية النزلة مصلحتين وأربعة مديريات يشرف عليهم الأمين العام للبلدية وتحت رئاسة رئيس المجلس الشعبي البلدي كما هو موضح في الشكل رقم (04).

❖ رئيس المجلس الشعبي البلدي:

1 الإطلاع على مختلف وثائق المؤسسة وخاصة مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي لبلدية النزلة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

يعتبر الجهاز التنفيذي للبلدية كما أنه حلقة الوصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية وهو المشرف لأول على جميع المصالح، يعين من طرف الشعب وهو منتخب لمدة 05 سنوات ويعمل على انتعاش البلدية ويتحمل كل المسؤوليات المقررة لها.

تكمّن أهم مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي في :

- الامتثال في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات وكذلك في أعمال الحياة المدنية والإدارية وفقا للأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- القيام بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية وإدارتها.

❖ الأمانة العامة :

تعتبر عصب البلدية حيث يرأسها الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، كما يشرف الأمين العام للبلدية مباشرة على مصلحتين هما مصلحة العلاقات الخارجة والتوثيق والإحصاء ومصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي، واللذان تضمان في مجموعهما ثمانية مكاتب وخمسة فروع، كما يتولى الأمين العام للبلدية القيام بعدة مهام أهمها :

- القيم بتحضير اجتماعات ودورات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ مداورات المجلس إضافة إلى القرارات وتبليغها للسلطة الوصية إما عن سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والمراقبة.
- تلقي اقتراحات المواطنين وترتيبها وعرضها على المجلس.
- التنسيق مع أجهزة البلدية في كل ما من شأنه مساعدة المجلس على القيام بمهامه.
- استقبال جميع المراسلات والخطابات الواردة للمجلس.

❖ مديرية الإدارة والشؤون الاقتصادية والصفقات :

يترأسها مدير مديرية وتضم أربعة مصالح وثمانية مكاتب وتسعة عشر فرع كما هو موضح في الشكل (04- 1)، ومن بين أهم المهام التي تقوم بها :

- دراسة المشاريع التي تقوم بها البلدية.
- جرد وضبط أملاك البلدية.
- إبرام صفقات واتفاقيات ومشاورات مع متعاملين خواص.
- متابعة المسارات المهنية للموظفين وحركتهم.
- تنظيم وحفظ ملفات الموظفين.

❖ مديرية التنظيم وتنشيط الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية:

يترأسها مدير مديرية وتضم خمسة مصالح واثنا عشرة مكتب وأربعة عشرة فرع كما هو موضح في الشكل (04- 2)، وتتميز بأنها أكثر مديرية لها علاقة مباشرة مع المواطن، حيث أن من بين أهم المهام التي تقوم بها :

- المسك الحسن والمحافظة على سجلات الحالة المدنية.
- إعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية.
- المصادقة على الوثائق وإعطائها صفة شرعية.
- الإطلاع على كل المنازعات التي تكون البلدية طرفا فيها، ومتابعة أحكامها القضائية.
- إحصاء مختلف الفئات الاجتماعية للمتابعة والتنسيق مع الجهات المختصة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

- تسجيل المواطنين في القوائم الانتخابية ومتابعة مختلف الانتخابات.
- المساعدة على الحملات الفلاحية الرامية إلى تحسين الإنتاج العام.
- دعم النشاط الفلاحي والمساعدة على تطوير الثروة الغابية والحفاظ عليها.
- المحافظة على الصحة العمومية.

❖ مديرية التعمير والبناء :

يترأسها مدير مديرية وتضم مصلحتين وأربعة مكاتب وثمانية فروع كما يبين الشكل (04-3)، وتتمثل أهم مهامها في :

- السهر على احترام قواعد التهيئة والتعمير وإعداد الوثائق الخاصة بها.
- متابعة وانجاز مختلف الشبكات (المياه، الهاتف، الكهرباء وشبكة الطرقات).
- متابعة جميع المشاريع من الناحية التقنية.

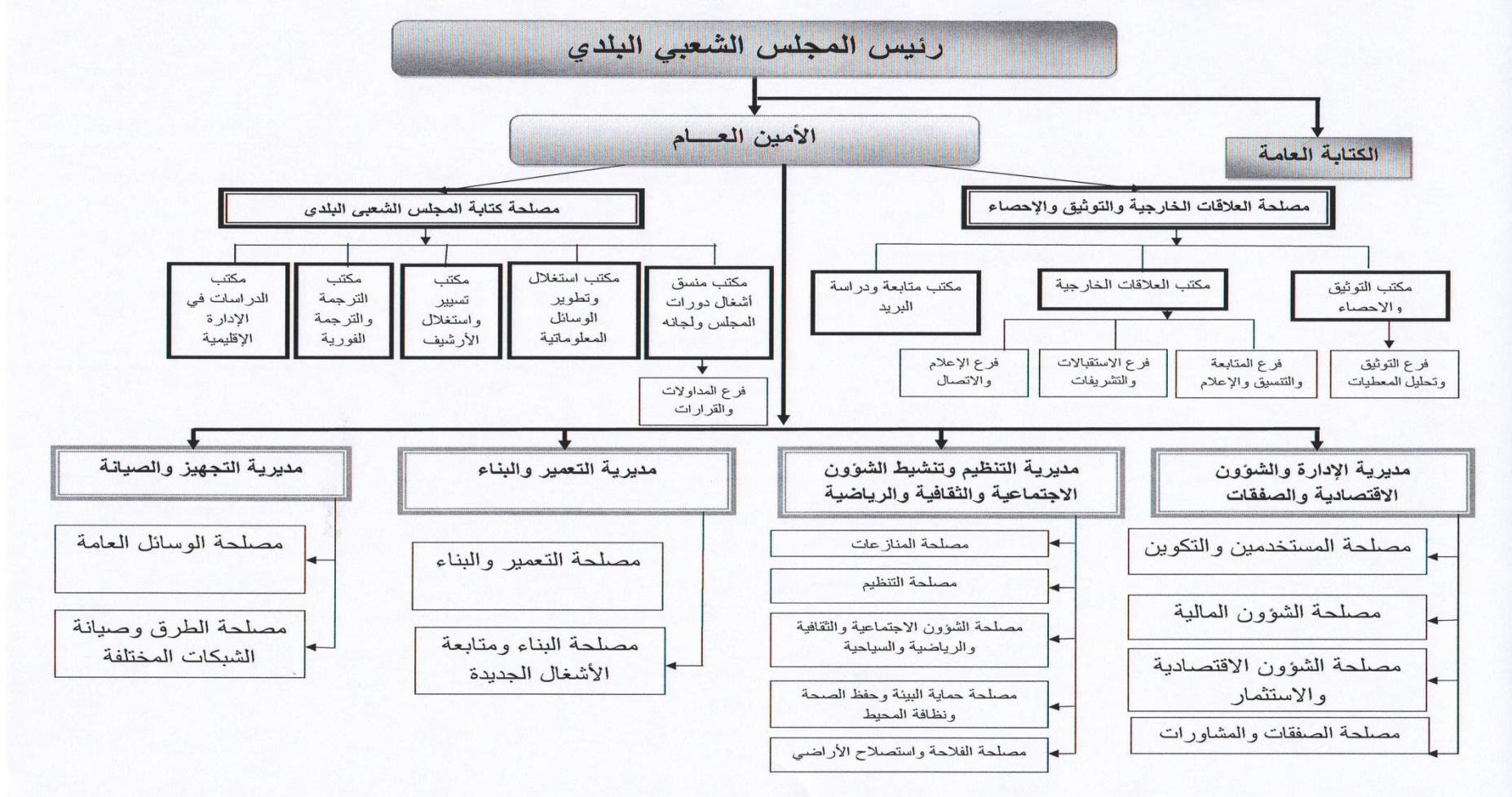
❖ مديرية التجهيز والصيانة :

يترأسها مدير مديرية وتضم مصلحتين وخمسة مكاتب وعشرة فروع كما يبين الشكل (04-4)، وتتمثل أهم مهامها في :

- متابعة حركة ممتلكات البلدية خاصة المنقولة.
- صيانة مختلف الشبكات وصيانة الطرقات والمحافظة على نظافتها.

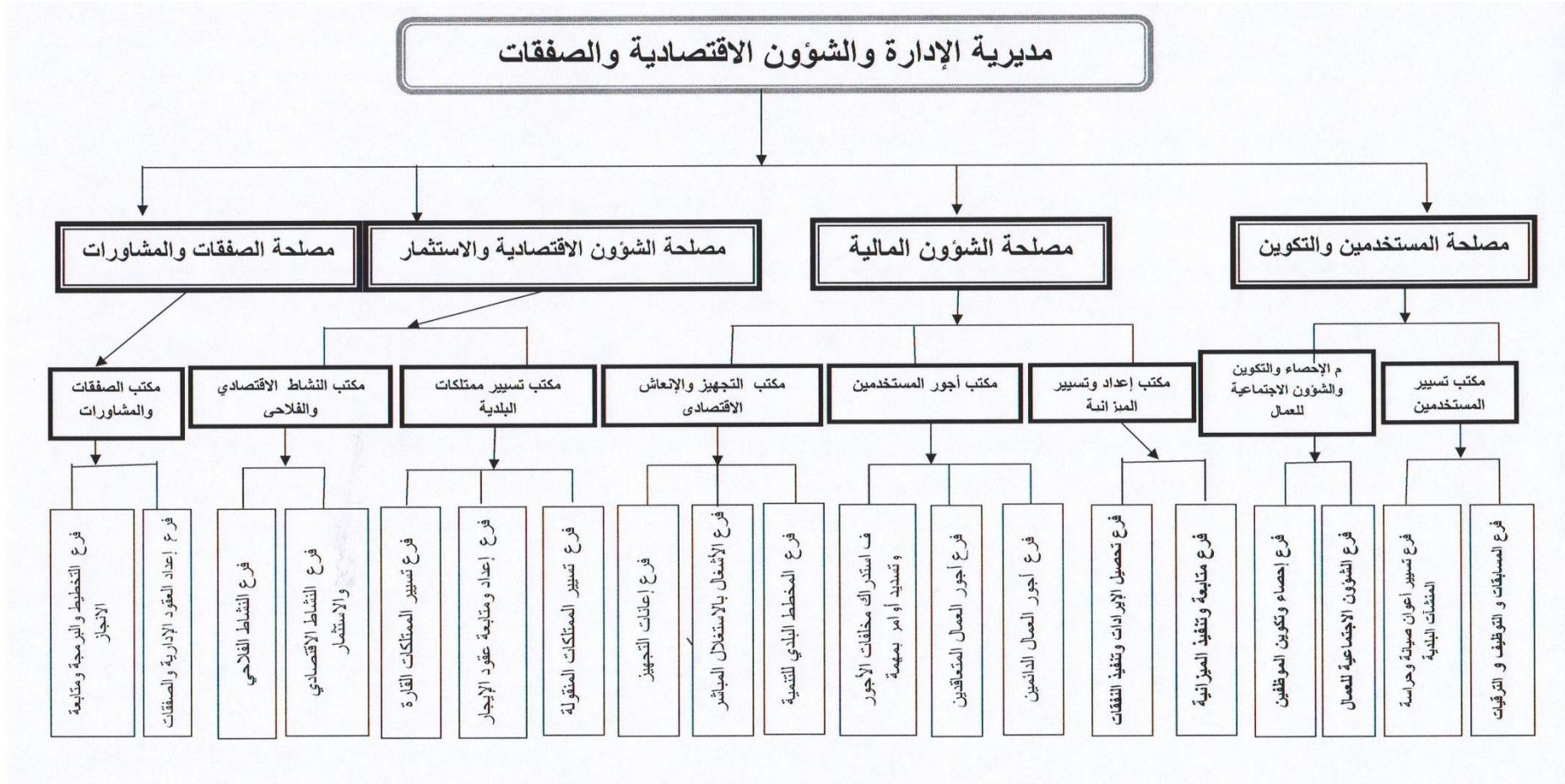
الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لبلدية النزلة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة
 الشكل رقم (04-1) : مديرية الإدارة والشؤون الاقتصادية والصفقات

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

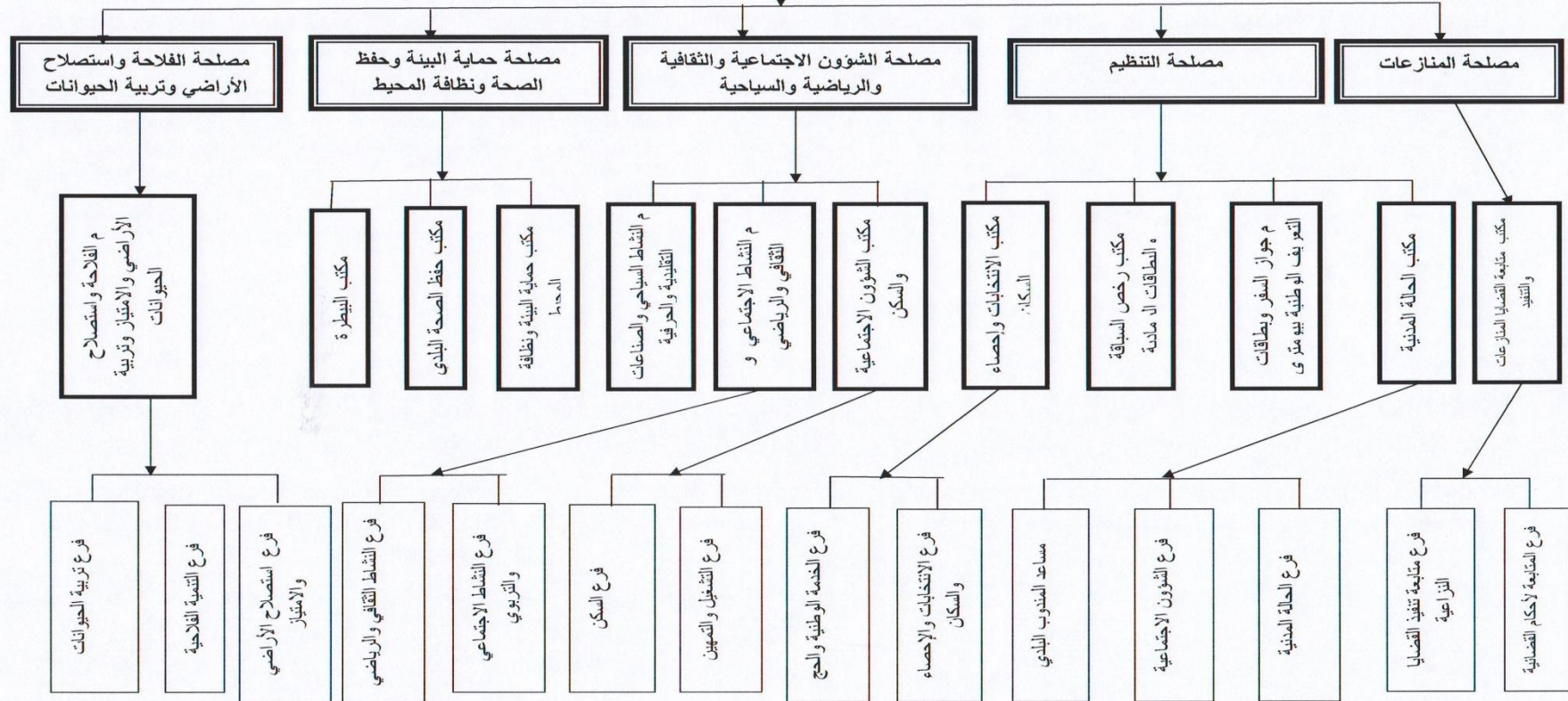


المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-04) : مديرية التنظيم وتنشيط الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية

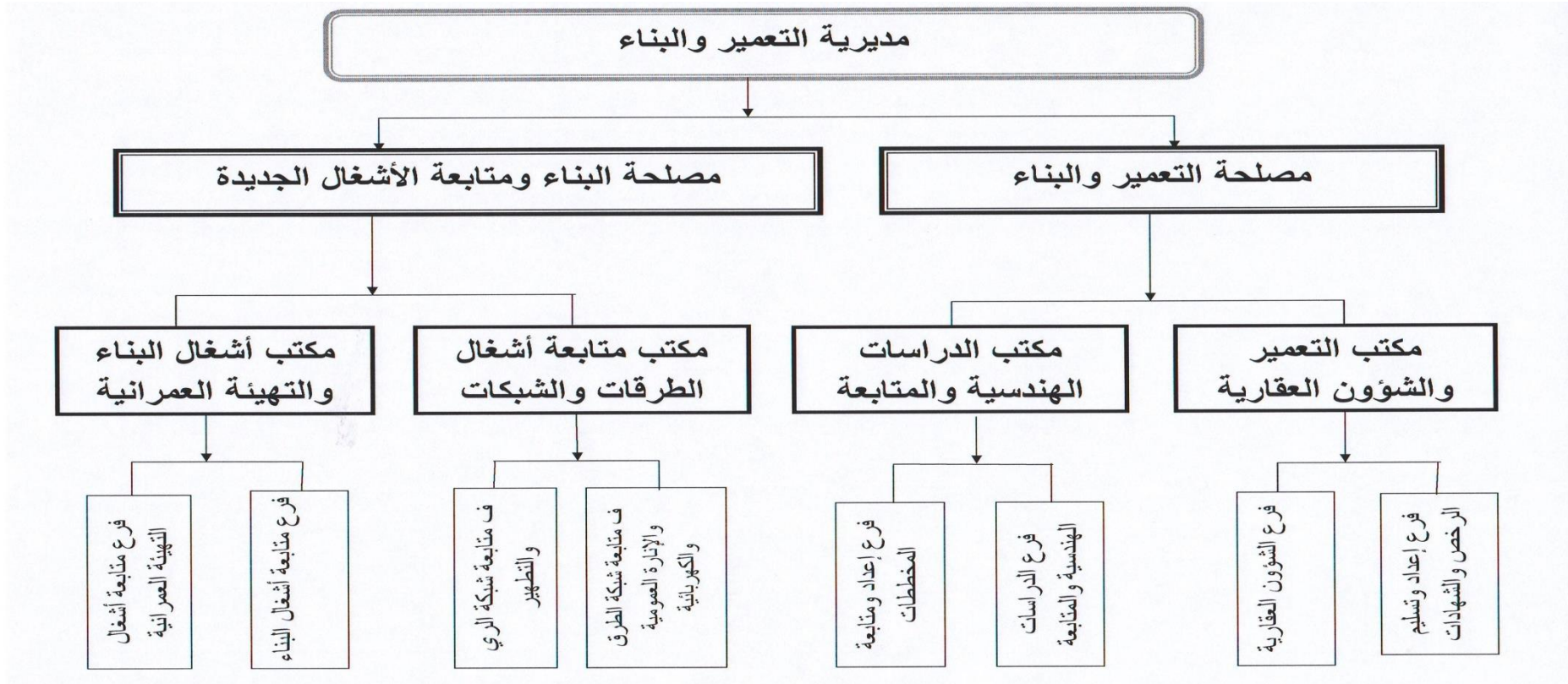
الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

مديرية التنظيم وتنشيط الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

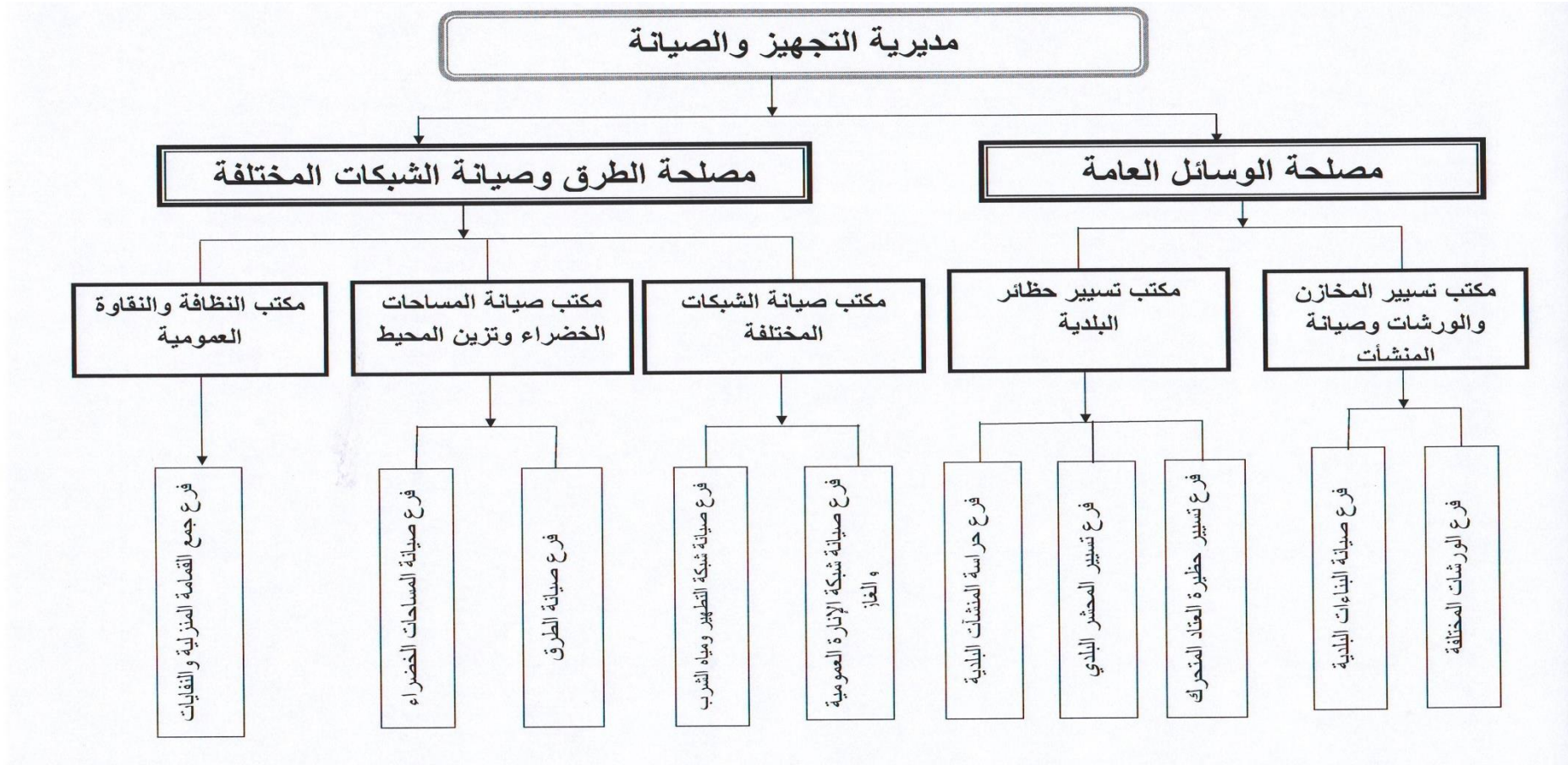
الشكل رقم (3-04) : مديرية التعمير والبناء



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (04-4) : مديرية التجهيز والصيانة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

4- التعقيب عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة :

بالنظر للهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم (04) وفروعه تجدر الإشارة أن بلدية النزلة قد عرفت هيكلًا تنظيميًا سابقًا تمت المصادقة عليه بموجب القرار رقم 11 المؤرخ في 24 جانفي 1991 والذي تم اعتماده على أساس 22 منصب نوعي، ومع تطور البلدية وزيادة عدد سكانها أصبح ذلك لهيكل لا يتماشى مع الخدمات العمومية المقدمة، وبالتالي وجب التفكير في تنظيم هيكلية وهذا ما تم بموجب المداولة رقم 2016/85 والقرار البلدي 718 بتاريخ 2016/11/10 حيث عدل الهيكل ليصبح الهيكل السالف الذكر، والذي ضم في مجمله :

✓ 04 مديريات .

✓ 15 مصلحة.

✓ 37 مكتب.

✓ 54 فرع .

ومن خلال ملاحظتنا لمختلف مصالح ومديريات البلدية وجدنا أن هناك العديد من المكاتب والفروع غير موجودة واقعيًا مما أثار تساؤلنا، وسرعان ما تم تفسير الأمر على أن ومنذ 2016 هناك مداولة تتم بالمجلس الشعبي البلدي تحت عنوان جدول المناصب المالية والتي يتم بموجبها اعداد جدول يضم مختلف المناصب المالية المقترحة والشاغرة والمشغولة بغية طلب مناصب مالية لسد نقص المناصب المهيكلة، وهذا ما يتم تدريجيا بعد الموافقة على المناصب وفتح مسابقات لذلك .

5- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات بلدية النزلة الإداريين والذين يتوزعون بمقر البلدية وكذا مكنتي البلدية وخزينة البلدية وكذا فرع عين الصحراء وفرع سيدي مهدي، والموضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (03) : يوضح مجتمع الدراسة

| المؤسسة | عدد الموظفين الإداريين |
|--------------|------------------------|
| بلدية النزلة | 203 |

المصدر : من اعداد الطالبة

6- عينة الدراسة :

لم نقم باختيار عينة بل حاولنا القيام بالمسح الشامل وذلك بتوزيع الاستبانة على كل موظفي البلدية وهذا ما لم نوفق فيه وخاصة مع الظرف التي جندت له أغلبية الموظفين وكذا الأعوان الخارجيين وهو إستخراج الوثائق وكذا استلام ملفات التجزئات الاجتماعية مما أعاق علينا الوصول لكل الموظفين، حيث وفقنا في توزيع 150 إستبانة، استرجعنا منها 131 استبانة وكان منها 09 استبانات غير صالحة للتحليل، وبهذا استقر عدد العينة على 122 موظف وموظفة ، والشكل الموالي يوضح عينة الدراسة :

شكل رقم (04) : يوضح عينة الدراسة

| التعيين | الموزعة | المسترجعة | الغير مسترجعة | الغير صالحة للتحليل | المقبولة |
|----------------|---------|-----------|---------------|---------------------|----------|
| عدد الاستبانات | 150 | 131 | 19 | 09 | 122 |

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

المصدر : من اعداد الطالبة

ثالثا : خصائص عينة الدراسة :

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، وذلك بغرض معرفة الخصائص الديمغرافية لهم، والتي كانت بعنوان بيانات عامة في الاستبانة الموزعة وقد ضمت (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة)، وذلك بغرض معرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة ويمكن إيضاحها كما يلي :

1- متغير الجنس :

في الدراسة كانت إجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير إما — ذكر أو أنثى وهي موضحة في الجدول الموالي اعتمادا على الملحق رقم 03:

جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الفئة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 27 | 22.1% |
| أنثى | 95 | 77.9% |
| المجموع | 122 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن عدد الذكور بلغ 27 بنسبة 22.1% في حين كان عدد الإناث 95 بنسبة 77.9% وهي نسبة غير متقاربة على الإطلاق، والفرق بين العدد شاسع ويمكن ببساطة أن نرجع هذا الأمر لقانون الإدماج المهني للأعوام 2020، 2021، 2022 على التوالي والذي مس حوالي 150 موظفة إدماج مهني قد تم ترسيمهن بالبلدية وأعادتهن لها بحكم كان أغلبهن في المدارس الابتدائية، وقد تم ذلك على مر الثلاث سنوات المذكورة.

2- متغير السن (العمر) :

وفقا لهذا المتغير فقد كانت أعمار عينة الدراسة تتراوح بين أقل من 35 سنة إلى أكبر من 45 سنة ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي اعتمادا على الملحق رقم 04:

جدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

| السن | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| 35 سنة فأقل | 38 | 31.1% |
| من 36 إلى 45 سنة | 63 | 51.6% |
| أكبر من 45 سنة | 21 | 17.2% |
| المجموع | 122 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة قد بلغ عددهم 36 موظف وموظفة بنسبة 51.6% أي أكثر من نصف أفراد العينة وهي أكبر من عدد الفئتين الأخرتين بحكم أن أغلب أفراد هذه الفئة قد كانوا عمال الإدماج المهني المرسمون في الدفعة الأولى والثانية، في حين نجد أن عدد الموظفين الأكبر من 45 سنة قد كان 21 موظف وموظفة بنسبة 17.2% وهذا يرجع لسببين هو أن أعمارهم قريبة لسن التقاعد والثاني هو تفضيل عمال هذه الفئة للمشاركة في المسابقات الخارجية بحكم أنها قد كثرت وخاصة بما أن مدينة توقرت قد أصبح ولاية رسمية وبالتالي كثرت المسابقات المهنية ففضل هؤلاء الموظفين بخبرتهم المشاركة فيها والخروج من البلدية، أما الفئة الأقل من 35 سنة فقد كان عددهم 38 بنسبة 31.1% وهذا راجع أنها ضمت عمال الإدماج المهني سابقا والذين عملوا أقل من 03 سنوات وعمال التكوين المهني والذين ترسموا في الدفعة الثالثة.

3- متغير المستوى العلمي :

وفقا لهذا المتغير فقد كانت المستويات التعليمية لأفراد العينة موزعة حول الجدول التالي اعتمادا على الملحق رقم 05 :

جدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

| النسبة % | التكرار | المستوى العلمي |
|----------|---------|----------------|
| 9.8% | 12 | ثانوي فأقل |
| 26.2% | 32 | تكوين مهني |
| 46.7% | 57 | ليسانس |
| 17.2% | 21 | دراسات عليا |
| 100% | 122 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة الذين يمتلكون شهادة الليسانس قد بلغ عددهم 57 موظف وموظفة بنسبة 46.7% وهو العدد الأكبر نسبة للمستويات الأخرى وهم أغلبهم موظفي الإدماج المهني المرسمون بالإضافة لمن يمتلكون شهادات عليا والبالغ عددهم 21 بنسبة 17.2% وذلك لنفس السبب المذكور إضافة لاستقطاب البلدية لأصحاب الشهادات الجامعية لأن عملهم يكون داخل الإدارات لتسيير شؤون المؤسسة، في حين نجد أن الموظفين الذين يمتلكون مستوى تكوين مهني قد بلغ عددهم 32 بنسبة 26.2% وهي النسبة الثانية وهذا يرجع إلى أن أول مصدر تعتمد البلدية في التوظيف هو مخرجات التكوين المهني باعتبار أن طلاب التكوين المهني يختارون البلديات كأول مكان لاستكمال تهيئتهم، وأخيرا نجد أن الموظفين الذين يمتلكون مستوى ثانوي فأقل عددهم بلغ 12 موظف وموظفة بنسبة 9.8% وهي أقل فئة .

4- متغير الخبرة المهنية :

تعتبر الخبرة المهنية عن تراكم سنوات العمل في مجال معين فهي أساس بناء الموظف وزيادة معارفه وقد كانت إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير حسب الجدول أدناه اعتمادا على الملحق رقم 06:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

جدول رقم (08) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية | التكرار | النسبة % |
|--------------------|------------|-------------|
| 05 سنوات فأقل | 49 | 40.2% |
| من 06 إلى 10 سنوات | 19 | 15.6% |
| أكثر من 10 سنوات | 54 | 44.3% |
| المجموع | 122 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفين الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات قد بلغ عددهم 54 موظف وموظفة بنسبة 44.3% وهذا يدل أن المؤسسة تضم موظفين لهم خبرة كبيرة في مجال عملهم وأغلبهم عمال الإدماج المهني سابقا والذين أدمجوا في الدفعة الأولى باعتبارهم كانوا موظفين داخل البلدية، تليها نسبة الموظفين ذوي خبرة أقل من 05 سنوات بعدد 49 موظف وموظفة نسبتهم 40.2% وأغلبهم موظفين جدد هم عمال الإدماج المهني أصحاب الدفعة الثانية والثالثة، أما من لهم خبرة من 06 إلى 10 سنوات فقد بلغ عددهم 19 موظف وموظفة بنسبة 15.6% والتي تدل على وجود خبرة وأقدمية في المؤسسة.

5- متغير الوظيفة في المؤسسة :

تعتبر الوظيفة في المؤسسة عن الصفة التي يحملها الموظف داخل المؤسسة، وقد كانت إجابات أفراد العينة حسب ما هو موضح في الجدول التالي اعتمادا على الملحق رقم 07:

جدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة

| الوظيفة في المؤسسة | التكرار | النسبة % |
|--------------------|------------|-------------|
| موظف | 93 | 76.2% |
| رئيس مكتب | 16 | 13.1% |
| رئيس مصلحة | 10 | 8.2% |
| مدير مديرية | 03 | 2.5% |
| المجموع | 122 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي المؤسسة والذين يملكون صفة موظف عادي قد بلغ عددهم 93 بنسبة 76.2% وهي نسبة كبيرة وفي نفس الوقت عادية بحكم أن المناصب العليا تقريبا مشغولة تليها نسبة الموظفين الذين هم رئيس مكتب والذين بلغ عددهم 16 موظف وموظفة بنسبة 13.1% وهو عدد قليل في انتظار ترقية الموظفين العاديين بحكم أنه ينقص حوالي 20 فرد، تليها نسبة رؤساء المصالح البالغة 8.2% بعدد 10 من أصل 15 (حسب عدد مناصب الهيكل التنظيمي)، وأخيرا نجد مدراء المديرية والبالغ عددهم 3 أفراد بنسبة 2.5% من أصل 4 أفراد (حسب عدد مناصب الهيكل التنظيمي).

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة ((أنظر الملحق رقم (02) كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد اعتمدنا في تحريرها على بعض الدراسات السابقة مثل (دراسة بشرى عبد إبراهيم و محمد مهدي عكاب، دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب، دراسة بونار عمر، أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، دراسة الباحثين منال عبد الجبار السماك وإيمان علي أحمد الحياي، دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، دراسة

Emad M. Kamhawi, **The three tiers architecture of knowledge flow and management activities.**

وقد قمنا بإعدادها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد قسمنا الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تمثلت في :
القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة).

القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو التدفق المعرفي بأبعاده الأربعة (مشاركة المعرفة، مشاركة المعلومات، التعلم والتخزين)، واشتملت 14 عبارة موزعة 3 عبارات للبعدين الأول والثاني و4 عبارات للبعدين الثالث والرابع وقد قسمت كلها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، التحفيز والتدريب)وقد شملت 15 عبارة مقسمة 3 عبارات لكل بعد، وقسمت هي الأخرى وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

2- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أنها تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى الاستبانة، حيث قمنا بعرضها أولا على الأساتذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من ثلاثة مختصين في المجال (أنظر الملحق رقم (08))، وقد استجبتنا لمختلف آراء وتوجيهات المحكمين وقمنا بما وجب من حذف وتعديل عملا بالتوجيهات المقدمة حتى خلصنا للاستبانة الموزعة.

3- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة أن الاختبار سيؤدي إلى نفس النتائج في حال تكراره على نفس المجموعة وفي نفس الظروف، وهو يعتبر جزء من الصدق في البحث العلمي، وقد قمنا بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك موضح في الجدول الموالي اعتمادا على الملحق 08:

جدول رقم (10) : يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة

| المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|------------------|--------------|---------------------------|
| التدفق المعرفي | 14 | 94.1% |
| التمكين الإداري | 15 | 94% |
| إجمالي الاستبيان | 29 | 96.7% |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة ألفا كرونباخ قدرت بـ 0.967 وهي نسبة كبيرة جدا ومقبولة بشكل كبير، وهذا يدل أن قيمة الثبات الكلي للاستبانة هي 0.967، بعبارة أخرى هي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطيها الاستبانة في حالة توزيعها مرة أخرى على نفس أفراد العينة وبنفس الظروف، أي أن ما نسبته 96.7% من أفراد العينة سيجيبون بنفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها

4- أساليب المعالجة الإحصائية:

- قمنا هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:
1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
 2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة؛
 3. معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع للدراسة (تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، التحفيز والتدريب).
 4. معامل الانحدار البسيط وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (التدفق المعرفي) على أبعاد المتغير التابع (تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، التحفيز والتدريب).
 5. نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع (تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، التحفيز والتدريب) وعرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل.
 6. محاولة بناء نموذج الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
 5. اختبار T-Test أو اختبار مان ويتني Mann-Whitney لاختبار تأثير متغير المستقل الجنس على المتغير التابع.
 6. اختبار One way ANOVA أو اختبار كروسكال واليز Kruskal Wallis لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع؛

جدول رقم (11) يوضح مقياس ليكارث الخماسي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر : من إعداد الطالبة

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، و تحديد الفئة التي ينتمي إليها تم إتباع الطريقة التالية:

$$\text{المدى (RANGE)} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة} = 5 - 1 = 4$$

ثم قسم المدى على عدد الفئات $0.8 = 5/4$ وبعد ذلك يضاف إليها (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالآتي:

جدول رقم (12) يوضح مستويات مقياس ليكارث الخماسي

| المستوى | المتوسط المرجح |
|-----------|----------------|
| منخفض جدا | [1,80:1] |

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

| | |
|-----------|-------------|
| منخفض | [2,60؛1.80] |
| متوسط | [3,40؛2,60] |
| مرتفع | [4,20؛3,40] |
| مرتفع جدا | [5؛4,20] |

المصدر : من إعداد الطالبة

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

أولا/ الفرضية الأولى:

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تمكين إداري في بلدية النزلة من وجهة نظر عمالها ولا تتوفر الأبعاد الخمسة درجات متفاوتة.

H_1 : يوجد تمكين إداري في بلدية النزلة من وجهة نظر عمالها ولكن تتوفر الأبعاد الخمسة بدرجات متفاوتة.

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور التمكين الإداري، وكل ذلك ملخص في الجدول الموالي:

❖ عرض النتائج

بالاعتماد على الملحق رقم (09) قمنا بإدراج الجدول الموالي والذي يوضح المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري للتمكين الإداري وأبعاده وجميع العبارات التي تضمنها.

جدول رقم (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري

| الرقم | البيانات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 01 | تفويض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي | 2.67 | 1.462 | 1 | متوسط |
| 02 | يحسن تفويض السلطة علاقة الرئيس بالمرووس في البلدية | 2.54 | 1.292 | 3 | منخفض |
| 03 | تفويض السلطة في البلدية يجعل الإدارة تكتشف الكفاءات | 2.58 | 1.485 | 2 | منخفض |
| | تفويض السلطة | 2.5984 | 1.161 | - | منخفض |
| 01 | أتحصل على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار | 2.91 | 1.190 | 3 | متوسط |

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

| | | | | | |
|--------------|----------|--------------|---------------|---|----|
| | | | | في الزمن والمكان المناسبين | |
| متوسط | 1 | 1.548 | 3.15 | تستمتع الإدارة لانشغالاتي باهتمام وتعمل على إيجاد حلول لها | 02 |
| متوسط | 2 | 1.547 | 3.08 | يتم إبلاغي بالقرارات والإجراءات المتخذة في وقتها | 03 |
| متوسط | - | 1.170 | 3.0464 | الاتصال | |
| منخفض | 3 | 1.356 | 2.44 | تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بيني وبين زملائي في العمل | 01 |
| متوسط | 2 | 1.441 | 3.07 | تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي | 02 |
| متوسط | 1 | 1.559 | 3.14 | تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل | 03 |
| متوسط | - | 1.107 | 2.8852 | فرق العمل | |
| مرتفع | 3 | 1.473 | 3.55 | تتبع الإدارة التحفيز المناسب والعدل لرفع الثقة بين الإدارة والموظفين. | 01 |
| مرتفع | 1 | 1.548 | 3.85 | نظام الحوافز في البلدية مغري ويشجعني على تقديم مستوى أفضل | 02 |
| مرتفع | 2 | 1.350 | 3.70 | تتبع الإدارة التنوع والاختلاف في المحفزات المقدمة كل مرة . | 03 |
| مرتفع | - | 1.212 | 3.7022 | التحفيز | |
| مرتفع | 1 | 2.034 | 3.44 | توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي | 01 |
| متوسط | 3 | 1.685 | 3.03 | تتبع الإدارة أسلوب تدريب من خلال زملاء الخبرة | 02 |
| متوسط | 2 | 1.868 | 3.00 | توفر لي الإدارة فرص للتعلم واكتساب أشياء جديدة | 03 |
| متوسط | - | 1.563 | 3.1585 | التدريب | |
| متوسط | - | 0.825 | 3.0781 | التمكين الإداري | |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

❖ تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن:

بعد التحفيز هو البعد السائد في المؤسسة ودليل ذلك مستواه المرتفع بمتوسط حسابي 3.7022 وانحراف معياري 1.212، وعباراته كلها كانت مرتفعة والتي كانت أكثر ارتفاعا هي نظام الحوافز في البلدية مغري ويشجعني على تقديم مستوى أفضل بمتوسط حسابي بلغ 3.44 تليها عبارة تتبع الإدارة التنوع والاختلاف في المحفزات المقدمة كل مرة بمتوسط بلغ 3.03 وأخرها عبارة تتبع الإدارة التحفيز المناسب والعدل لرفع الثقة بين الإدارة والموظفين بمتوسط بلغ 3.55، حيث نجد أن التحفيز العادل والمتنوع والمغري يجعل الموظف يعمل على تقديم مستوى أفضل.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

بعد التدريب احتل المرتبة الثانية بمستوى متوسط حيث بلغ حجم المتوسط الحسابي 3.1585 والانحراف المعياري 1.563، والعبارة السائدة كانت توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي بمتوسط بلغ 3.44 تليها عبارة تتبع الإدارة أسلوب تدريب من خلال زملاء الخبرة بمتوسط بلغ 3.03 وأخيرا نجد عبارة توفر لي الإدارة فرص للتعلم واكتساب أشياء جديدة بمتوسط 3.00، فالمؤسسة تعمل على توفير كل التسهيلات الداخلية والخارجية لتدريب الموظفين سواء من خلال الاحتكاك بالموظفين أصحاب الخبرة أو الدورات الخارجية أو ما يسمى بالتسخيرات سواء داخلية أو خارجية.

بعد الاتصال احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.0464 وانحراف معياري 1.170، وقد كانت العبارة السائدة تستمع الإدارة لانشغالاتي باهتمام وتعمل على إيجاد حلول لها بمتوسط حسابي 3.15 تليها عبارة يتم إبلاغي بالقرارات والإجراءات المتخذة في وقتها بمتوسط 3.08 وأخيرا نجد عبارة أتحصل على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار في الزمن والمكان المناسبين بمتوسط 91.2، وهذا ما يدل أن المؤسسة تعمل على توفير كل ما هو ضروري لسير العمل وخاصة لارتباط أغلبه بهيئات أخر مثل الدائرة أو لأنها لا تقوم بتنفيذ مختلف القرارات أو المداولات إلا بعد المصادقة عليها وبالتالي لا بد لها من الاهتمام بهذا البعد للعمل على السير الحسن لعملها.

بعد فرق العمل احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.8852 وانحراف معياري 1.107، حيث كانت عبارة تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل هي السائدة بمتوسط حسابي 3.14 تليها عبارة تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي بمتوسط حسابي 3.07 وأخيرا نجد عبارة تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بيني وبين زملائي في العمل وهي أضعف مستوى بمتوسط 2.44، حيث نجد أن المؤسسة لا تعتمد على فرق لعمل إلا في بعض المصالح، ولا يهتمها من قام بالعمل بقدر ما يهتمها إنجازة.

بعد تفويض السلطة كان الأضعف بمستوى منخفض حيث كان بمتوسط حسابي 2.5984 وانحراف معياري 1.161 حيث كانت العبارة السائدة هي تفويض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي بمتوسط 2.67 وتليها عبارة تفويض السلطة في البلدية يجعل الإدارة تكتشف الكفاءات بمتوسط 2.85 وأخيرا نجد عبارة يحسن تفويض السلطة علاقة الرئيس بالمرووس في البلدية بمتوسط 2.54، فببساطة المؤسسة لا تفوض السلطة بغرض اكتشاف الكفاءات أو البحث عن أصحاب الخبرة، فالتفويضات الممنوحة لم يعرف الغرض منها.

من خلال ما ذكر نجد أن المؤسسة تهتم بالأبعاد الخمسة بنسب متفاوتة فهي تعمل على تشجيع الموظفين لتقديم مستوى أفضل كل مرة، وتحاول جاهدة إبراز بعض الموظفين على حساب آخرين وهو ما دل عليه انخفاض مستوى بعد تفويض السلطة حيث كما لاحظنا أن بعض التفويضات كانت في غير محلها، وبغرض التغطية عن ذلك اهتمت بالتحفيز العادلة حتى لا يشعر الموظف العادي بالفرق.

كنتيجة لما سبق فإن التمكين الإداري متوفر في المؤسسة وذلك بدرجة متوسطة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي 3.0781 والانحراف المعياري الذي بلغ 0.825، وأبعاده متوفرة بدرجات متفاوتة وهو ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد تمكين إداري في بلدية النزلة من وجهة نظر عمالها ولكن تتوفر الأبعاد الخمسة بدرجات متفاوتة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

ثانيا/ الفرضية الثانية:

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تدفق معرفي في بلدية النزلة طبقا للعينة المدروسة

H_1 : يوجد تدفق معرفي في بلدية النزلة طبقا للعينة المدروسة

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور التدفق المعرفي.

❖ عرض النتائج

من خلال الملحق رقم (10) قمنا بإدراج الجدول الموالي والذي يوضح المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري للتدفق المعرفي وأبعاده وجميع العبارات التي تضمها.

جدول رقم (14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدفق المعرفي

| الرقم | البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب ب | مستوى الإجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------|---------------|
| 01 | تسهل الإدارة التعاون بين الموظفين داخل البلدية لتبادل المعارف | 2.54 | 1.292 | 3 | منخفض |
| 02 | تدعم الإدارة التعاون بين موظفي البلدية وموظفي الهيئات الخارجية | 2.69 | 0.944 | 2 | متوسط |
| 03 | تحرص الإدارة على مشاركة الخبرات بين الموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية لتعزيز قدراتهم المعرفية | 3.16 | 1.819 | 1 | متوسط |
| | مشاركة المعرفة | 2.7951 | 0.915 | - | متوسط |
| 01 | تدعم الإدارة بحث الموظفين عن معلومات تتعلق بمعرفة جديدة | 3.03 | 1.553 | 2 | متوسط |
| 02 | توفر الإدارة المعلومات للموظفين عند الحاجة إليها | 2.84 | 1.422 | 3 | متوسط |
| 03 | تقوم الإدارة بالتدوير الوظيفي على مختلف المصالح سنويا | 3.31 | 1.638 | 1 | متوسط |
| | مشاركة المعلومات | 3.0628 | 1.176 | - | متوسط |
| 01 | تشجع الإدارة مواصلة الموظفين لدراساتهم وتعمل على مساعدتهم في التوفيق بين العمل والدراسة | 2.37 | 1.276 | 4 | منخفض |
| 02 | تشجع الإدارة اللقاءات المباشرة لمناقشة أمور العمل | 2.76 | 1.488 | 3 | متوسط |

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

| | | | | | |
|-------|---|-------|--------|--|----|
| متوسط | 1 | 1.309 | 3.07 | تعمل الإدارة على خلق بيئة تشجع على التفاعل والحوار بين الموظفين | 03 |
| متوسط | 2 | 1.493 | 2.94 | تعمل الإدارة على تسهيل الفرص للموظفين للنمو والتقدم في حياتهم المهنية | 04 |
| متوسط | - | 0.865 | 2.7869 | التعلم | |
| متوسط | 4 | 1.401 | 2.66 | تسهل الإدارة استرجاع واستخدام المعلومات المتعلقة بالعمل | 01 |
| متوسط | 3 | 1.910 | 2.75 | تستخدم الإدارة الوسائل الإلكترونية لتخزين مختلف المعلومات | 02 |
| متوسط | 1 | 1.785 | 2.84 | تعمل الإدارة على توفير وسائل الحماية الضرورية التي تمنع عملية تلف أو ضياع المعلومة المخزنة | 03 |
| متوسط | 2 | 1.805 | 2.79 | تطبق الإدارة نظام أرشفة يسهل الحفظ والبحث والاسترجاع | 04 |
| متوسط | - | 1.263 | 2.7582 | التخزين | |
| متوسط | - | 0.856 | 2.8508 | التدفق المعرفي | |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

❖ تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن :

بعد مشاركة المعلومات سائد في المؤسسة وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.0628 وانحراف معياري 1.176 والعبارة التي كانت أكثر أهمية هي عبارة تقوم الإدارة بالتدوير الوظيفي على مختلف المصالح سنويا بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.638 تليها عبارة تدعم الإدارة بحث الموظفين عن معلومات تتعلق بمعرفة جديدة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 1.553، والعبارة توفر الإدارة المعلومات للموظفين عند الحاجة إليها بمتوسط 2.84 وهو أضعف متوسط مقارنة بالمتوسطات الحسابية الأخرى لبعد مشاركة المعلومات. وهذا ما يدل إلا على أن المؤسسة توفر المعلومات للموظفين بغية أداء مهامه سواء بطريقة مباشرة أو غيرها.

بعد مشارك المعرفة كان بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة أيضا ولكن بمتوسط حسابي 2.7951 وانحراف معياري 0.915 والعبارة التي كانت أكثر أهمية هي تحرص الإدارة على مشاركة الخبرات بين الموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية لتعزيز قدراتهم المعرفية بمتوسط حسابي 3.16 تليها عبارة تدعم الإدارة التعاون بين موظفي البلدية وموظفي الهيئات الخارجية بمتوسط حسابي 69.2 والعبارة تسهل الإدارة التعاون بين الموظفين داخل البلدية لتبادل المعارف كانت أضعف عبارة بمتوسط 2.54. وهنا نجد أن احتكاك الموظفين بين بعضهم مهنيا ضعيف جدا، ويرجح ذلك لقللة الثقة بينهم وخاصة في هذه الفترة وما نجم عن انتخاب رئيس جديد للمؤسسة والحركة التي مست سلك الموظفين داخلها.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

بعد التعلم احتل المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطه الحسابي 2.7869 وانحرافه المعياري 0.865، والعبارة التي كانت أكثر أهمية هي تعمل الإدارة على خلق بيئة تشجع على التفاعل والحوار بين الموظفين بمتوسط حسابي 3.07 تليها عبارة تعمل الإدارة على تسهيل الفرص للموظفين للنمو والتقدم في حياتهم المهنية بمتوسط 2.94 وبعدها عبارة تشجع الإدارة اللقاءات المباشرة لمناقشة أمور العمل بمتوسط 2.76 وآخر عبارة كانت تشجع الإدارة مواصلة الموظفين لدراساتهم وتعمل على مساعدتهم في التوفيق بين العمل والدراسة وقد كانت بمستوى منخفض ومتوسط حسابي 2.37. حيث أ، الفترة الماضية كانت مشجعة للموظفين لتكملة دراستهم وخاصة مع إجراءات الوقاية من وباء كوفيد 19، فنجد أن العديد من الموظفين قد قاموا بمتابعة دراستهم خصوصا أن التنقل كان محدود وهذا ما ساعدهم على عكس الأعوام الماضية والتي لم يقدر فيها الموظفين ذلك مع ما فرضته المؤسسة من قيود.

بعد التخزين احتل المرتبة الأخيرة من بين أبعاد التدفق المعرفي بمتوسط حسابي 2.7582 وانحراف معياري 1.263 وقد كانت العبارة الأكثر أهمية هي تعمل الإدارة على توفير وسائل الحماية الضرورية التي تمنع عملية تلف أو ضياع المعلومة المخزنة بمتوسط 2.84 تليها عبارة تطبق الإدارة نظام أرشفة يسهل الحفظ والبحث والاسترجاع بمتوسط 2.79 وبعد نجد عبارة تستخدم الإدارة الوسائل الإلكترونية لتخزين مختلف المعلومات بمتوسط 2.75، والعبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة هي عبارة تسهل الإدارة استرجاع واستخدام المعلومات المتعلقة بالعمل بمتوسط 2.66. وهذا ما يبقى المشكل بالمؤسسة فتلف وضياع بعض المعلومات وارد الحدوث في كثير من الأحيان، وهذا يرجع لعدم استخدام أساليب وقائية للحفظ، ولا ننسى مشكل الأرشفة والذي مزال محل استنفهم لدى الكثير من الموظفين.

من الملاحظ أن المؤسسة تهتم بالأبعاد الأربعة بنفس الدرجة، وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية المتقاربة، فنجد أن المؤسسة وكأنها في مرحلة بناء من جديد فهي تحاول جاهدة توفير ما يحتاجه الموظف بغرض تحسين أوضاع العمل، ولكن رغم كل ما تفعله فهو ليس في صالح المؤسسة فالموظف سيصل لمرحلة معينة يلم فيها بكل ما يحتاجه للتطور الشخصي والعمل على تطوير المؤسسة ثم سيصطدم بحائط وهو تغيير رئيس المؤسسة، وهو ما يعود على المؤسسة والموظف بداية بالنزول لمستويات أدنى، وما دل على ذلك هو أنه أحد أسباب هروب ذوي الخبرة لمؤسسات أخرى.

من خلال ما ذكر وما هو ملاحظ فإن أبعاد التدفق المعرفي متوفرة بمستويات متوسطة وهذا ما أدى إلى أن يكون التدفق بدرجة متوسطة كما هو ملاحظ حيث أن المتوسط الحسابي 2.8508 والانحراف المعياري 0.856، ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد تدفق معرفي في بلدية النزلة طبقا للعينة المدروسة

ثالثا/ الفرضية الثالثة

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العينة المدروسة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العينة المدروسة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية بدراسة العلاقة الارتباطية من خلال معامل الارتباط والقوة التفسيرية.

1- العلاقة الارتباطية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري :

❖ عرض النتائج

من خلال الملحق رقم (11) أدرجنا الجدول الموالي:

جدول رقم (15) يوضح العلاقة الارتباطية بين التدفق المعرفي وجميع أبعاد التمكين الإداري

| التدريب | التحفيز | فرق العمل | الاتصال | تفويض السلطة | أبعاد التمكين الإداري | التدفق المعرفي |
|---------|---------|-----------|---------|--------------|-----------------------|----------------|
| 0.810 | 0.515 | 0.691 | 0.846 | 0.731 | معامل الارتباط (R) | |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | مستوى الدلالة | |
| 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | المجموع | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

❖ تحليل النتائج

من خلال ملاحظة الجدول رقم (14) نجد أن :

✓ **تفويض السلطة** : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التدفق المعرفي " وبعده المتغير التابع " تفويض السلطة " ($R=0.731$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين التدفق المعرفي وتفويض السلطة.

✓ **الاتصال** : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التدفق المعرفي " وبعده المتغير التابع " الاتصال " ($R=0.846$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين التدفق المعرفي والاتصال.

✓ **فرق العمل** : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التدفق المعرفي " وبعده المتغير التابع " فرق العمل " ($R=0.691$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين التدفق المعرفي وفرق العمل.

✓ **التحفيز** : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التدفق المعرفي " وبعده المتغير التابع " التحفيز " ($R=0.515$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين التدفق المعرفي والتحفيز.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

✓ التدريب : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التدفق المعرفي " وبعده المتغير التابع " التدريب " ($R=0.810$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين التدفق المعرفي والتدريب.

2- تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع :

من النتائج السابقة وجدنا أن اعتماداً قيمة الارتباط بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري موجبة أي أن العلاقة طردية، سنحاول تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الطردية بينهما الارتباط اعتماداً على الجدولين الموليين.

❖ عرض النتائج :

من خلال الملحق رقم (12) قمنا بإدراج الجدول رقم (17).

جدول رقم (16) يوضح قوة الارتباط الطردية حسب قيمته

| المعنى | قيمة معامل الارتباط (R) |
|--------------------|-------------------------|
| ارتباط طردية تام | +1 |
| ارتباط طردية قوي | من 0.70 إلى 0.99 |
| ارتباط طردية متوسط | من 0.50 إلى 0.69 |
| ارتباط طردية ضعيف | من 0.01 إلى 0.49 |
| لا يوجد ارتباط | 0 |

المصدر من إعداد الطالبة

جدول رقم (17) يوضح تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

| أبعاد التمكين الإداري | تفويض السلطة | الاتصال | فرق العمل | التحفيز | التدريب |
|-----------------------|--------------|---------|-----------|---------|---------|
| معامل الارتباط (R) | 0.731 | 0.846 | 0.691 | 0.515 | 0.810 |
| قوة الارتباط | قوي | قوي | متوسط | متوسط | قوي |
| معامل التحديد | 0.534 | 0.716 | 0.478 | 0.265 | 0.656 |

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

| | | | | | (R ²) |
|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| 0.653 | 0.259 | 0.473 | 0.714 | 0.530 | معامل التحديد المعدل (R ² ajusté) |

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

❖ تحليل النتائج

من خلال الجدولين (15) (16) نلاحظ أن :

- ✓ **تفويض السلطة:** قيمة معامل الارتباط ($R=0.731$) و العلاقة طردية و قوية أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.534$) مما يعني أن المتغير المستقل (التدفق المعرفي) يفسر ما مقداره 53.4% من بعد المتغير التابع (تفويض السلطة) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.
 - ✓ **الاتصال:** قيمة معامل الارتباط ($R=0.846$) و العلاقة طردية و قوية أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.716$) مما يعني أن المتغير المستقل (التدفق المعرفي) يفسر ما مقداره 71.6% من بعد المتغير التابع (الاتصال) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.
 - ✓ **فرق العمل:** قيمة معامل الارتباط ($R=0.691$) و العلاقة طردية و متوسطة أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.478$) مما يعني أن المتغير المستقل (التدفق المعرفي) يفسر ما مقداره 47.8% من بعد المتغير التابع (الاتصال) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.
 - ✓ **التحفيز:** قيمة معامل الارتباط ($R=0.515$) و العلاقة طردية و متوسطة أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.265$) مما يعني أن المتغير المستقل (التدفق المعرفي) يفسر ما مقداره 26.5% من بعد المتغير التابع (التحفيز) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.
 - ✓ **التدريب:** قيمة معامل الارتباط ($R=0.810$) و العلاقة طردية و قوية أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.656$) مما يعني أن المتغير المستقل (التدفق المعرفي) يفسر ما مقداره 65.6% من بعد المتغير التابع (تفويض السلطة) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.
- من خلال ما سبق وكنتيجة له ومن خلال ملاحظة الجدول نجد أن مستوى الدلالة للأبعاد الخمسة تساوى ($sig=0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على ما يلي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العينة المدروسة.

3- تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلاءم المعطيات المقدمة ولا يمكن الاعتماد على نتائجه".

❖ عرض النتائج :

بالاعتماد على الملحق رقم (13) قمنا بإدراج الجدول الموالي:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

جدول رقم (18) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

| أبعاد التمكين الإداري | تفويض السلطة | الاتصال | فرق العمل | التحفيز | التدريب |
|-----------------------------|--------------|---------|-----------|---------|---------|
| قيمة درجة الحرية F | 137,495 | 303,214 | 109,675 | 43,210 | 229,080 |
| قيمة مستوى الدلالة Sig | 0.000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Beta | 0,731 | 0,846 | 0,691 | 0,515 | 0,810 |
| مقطع خط الانحدار B (قيمة a) | 0,173 | 0,225 | 0,645 | 1,957 | 0,038 |
| قيمة b | 0,851 | 0,990 | 0,786 | 0,612 | 1,095 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

❖ تحليل النتائج :

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد :

✓ تفويض السلطة :

- القيمة الإحصائية (قيمة F المحسوبة) هي 137,495، كلما كانت ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد على نتائجه.
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.
- مقطع خط الانحدار (B=0,173) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم $Y=a+b x$
- إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين التدفق المعرفي وبعوض السلطة، وهي تعني أن كلما زاد التدفق المعرفي بمقدار وحدة واحدة زاد تفويض السلطة بمقدار 0,851 .

$$Y=0,173+0,851 x$$

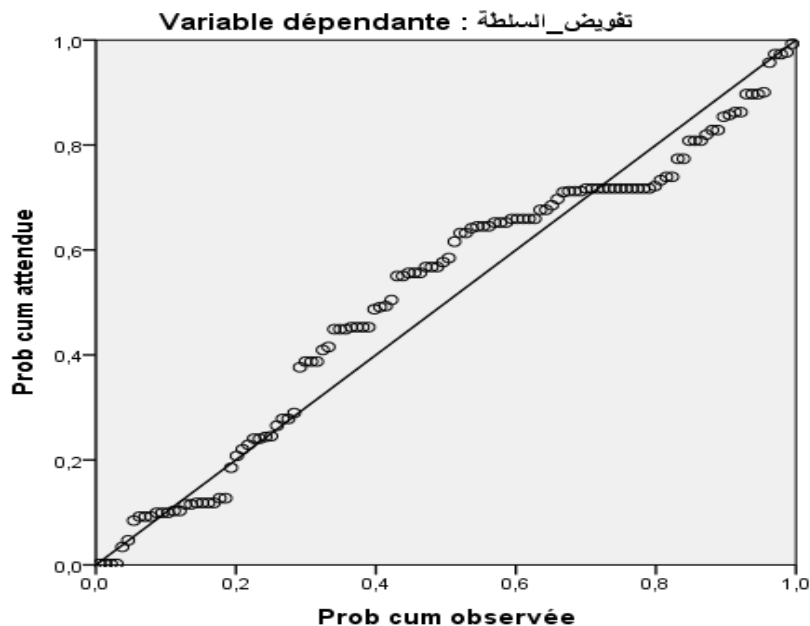
معادلة خط الانحدار هي :

حيث: X المتغير المستقل (التدفق المعرفي)، Y بعد المتغير التابع (تفويض السلطة)

والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم (05) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر من مخرجات spss

✓ الاتصال :

- القيمة الإحصائية (قيمة F المحسوبة) هي 303,214؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.
- مقطع خط الانحدار ($B=0,225$) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم $Y=a+b x$
- إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين التدفق المعرفي والاتصال، وهي تعني أن كلما زاد التدفق لمعرفي بمقدار وحدة واحدة زاد الاتصال بمقدار 0,990 .

$$Y=0,225+0,990 x$$

معادلة خط الانحدار هي :

المعرفي (، Y بعد

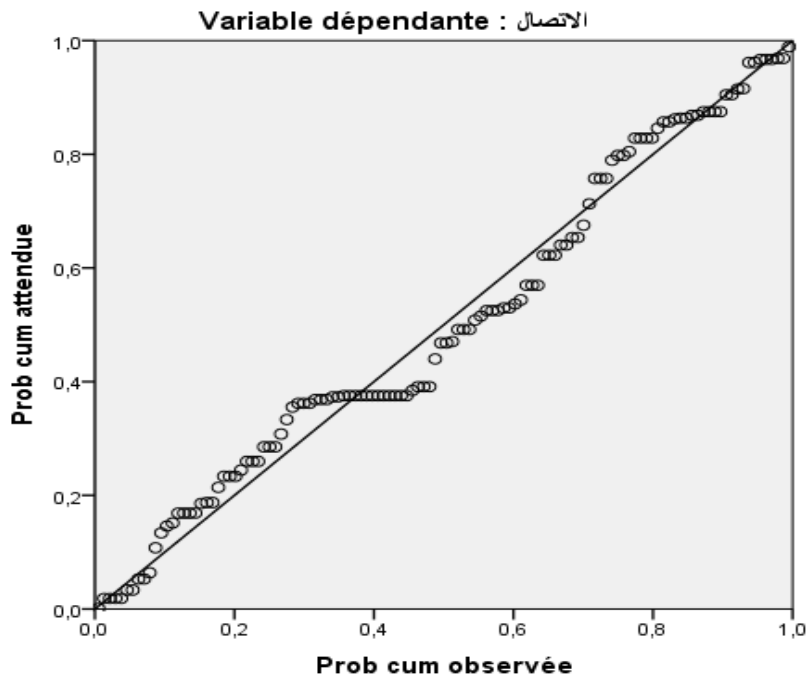
حيث X: المتغير المستقل (التدفق

المتغير التابع (الاتصال)

والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم (06) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر من مخرجات spss

✓ فرق العمل :

- القيمة الإحصائية (قيمة F المحسوبة) هي 109,675؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.
- مقطع خط الانحدار ($B=0,645$) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم
- إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين التدفق المعرفي و $Y=a+b x$ وهي تعني أن كلما زاد التدفق لمعرفي بمقدار وحدة واحدة زاد فرق العمل بمقدار 0,786 .

$$Y=0,645+0,786 x$$

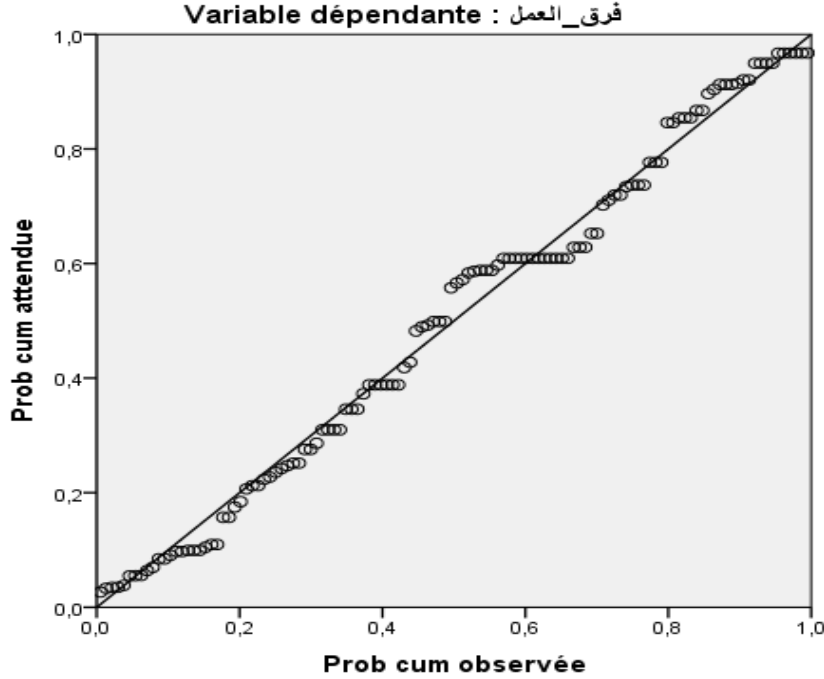
معادلة خط الانحدار هي :

حيث: X المتغير المستقل (التدفق المعرفي)، Y بعد المتغير التابع (فرق العمل)

والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم (07) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر من مخرجات spss

✓ التحفيز :

- القيمة الإحصائية (قيمة F المحسوبة) هي 43,210؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.
- مقطع خط الانحدار ($B=1,957$) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم $Y=a+b x$
- إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين التدفق المعرفي والتحفيز، وهي تعني أن كلما زاد التدفق لمعرفي بمقدار وحدة واحدة زاد التحفيز بمقدار 0,612 .

$$Y=1,957+0,612 x$$

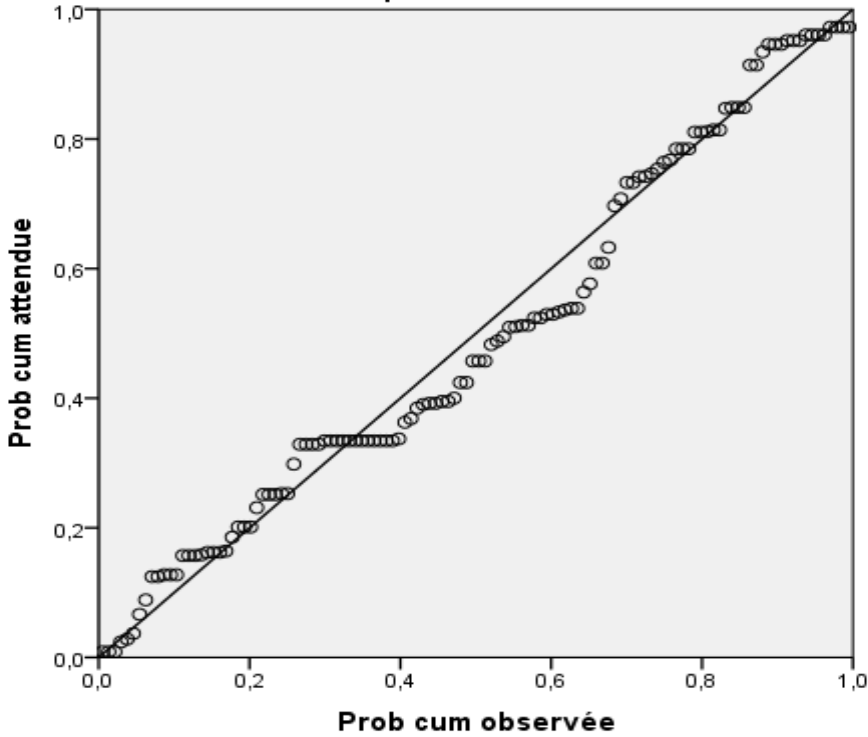
معادلة خط الانحدار :

حيث X: المتغير المستقل (التدفق المعرفي)، Y بعد المتغير التابع (التحفيز)
والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم (08) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : التحفيز



المصدر من مخرجات spss

✓ التدريب :

- القيمة الإحصائية (قيمة F المحسوبة) هي 229,080؛
 - مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.
 - مقطع خط الانحدار (B=0,038) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم
 - إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين التدفق المعرفي $Y=a+b x$
- تعني أن كلما زاد التدفق لمعرفي بمقدار وحدة واحدة زاد التدريب بمقدار 1,095.

$$Y=0,038+1,095 x$$

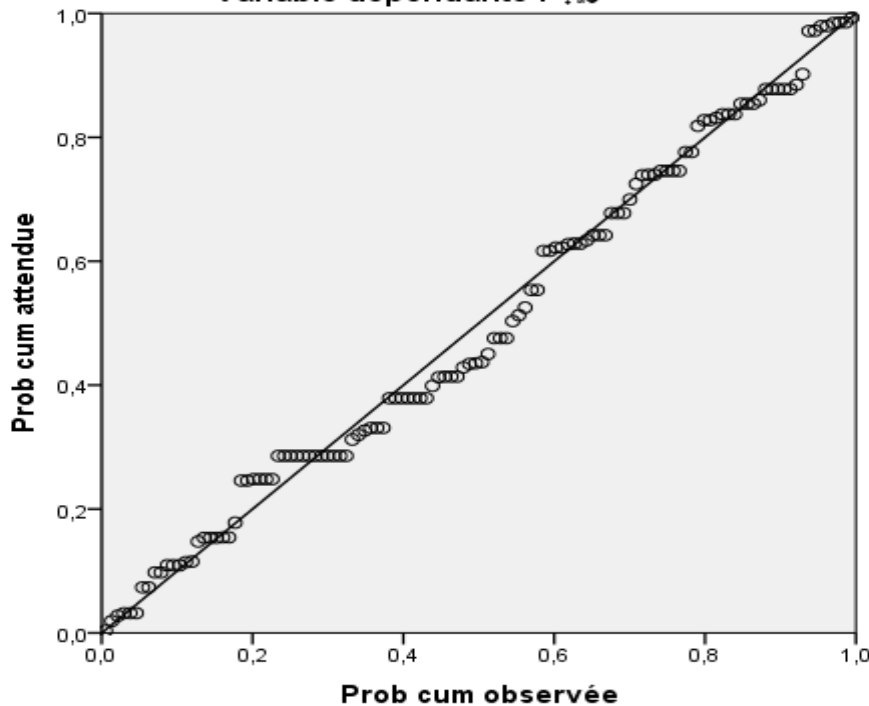
معادلة خط الانحدار هي :

حيث X: المتغير المستقل (التدفق المعرفي)، Y بعد المتغير التابع (التدريب).
والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم (09) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : التدريب



المصدر من مخرجات spss

4- دراسة العلاقة الارتباطية بين التدفق المعرفي والتمكين الإداري :

سنحاول من خلال ما يلي بناء نموذج الدراسة بدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة التدفق المعرفي والتمكين الإداري وبالاتتماد على الملحق رقم 14 قمنا بإدراج الجدول الموالي :

جدول رقم (19) : يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة التابع والمستقل

| التدفق المعرفي | | | | | | | | التمكين الإداري |
|----------------|-----------------------------|-------|-------|---------|--|------------------------------|------------------|-----------------|
| قيمة b | مقطع خط الانحدار (a) قيمة b | Beta | Sig | F | معامل التحديد المعدل (R ² ajusté) | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | |
| 0.867 | 0.607 | 0.883 | 0.000 | 422.977 | 0.777 | 0.779 | 0.883 | |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- ✓ قيمة معامل الارتباط ($R=0.883$) و العلاقة طردية و قوية أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.779$) مما يعني أن المتغير المستقل (التدفق المعرفي) يفسر ما مقداره 77.9% من المتغير التابع (التمكين الإداري) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.
- ✓ القيمة الإحصائية (قيمة F المحسوبة) هي 422,977؛
- ✓ مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

✓ مقطع خط الانحدار ($B=0,607$) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم $Y=a+b x$

✓ إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين التدفق المعرفي والتمكين الإداري، وهي تعني أن كلما زاد التدفق لمعرفي بمقدار وحدة واحدة زاد التحفيز بمقدار 0,867

معادلة خط الانحدار هي :

$$Y=0,607+0,867x$$

حيث:

X: المتغير المستقل (التدفق المعرفي)، Y المتغير التابع (التمكين الإداري).

5- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي :

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد من أبعاد التدفق المعرفي وأهميته بالنسبة للمتغير التابع التمكين الإداري، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد التدفق المعرفي إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد التدفق المعرفي على التمكين الإداري ثم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي.

❖ المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة ومعاملات ارتباطها مع المتغير التابع

• عرض النتائج:

الجدول الموالي يوضح أهم المتغيرات المستقلة المتبقية في نماذج الدراسة، وأكثر المتغيرات المستقلة ارتباطاً مع المتغير التابع ودرجة تأثيرها عليه.

جدول رقم (20) : يوضح المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة مع المتغير التابع

| Récapitulatif des modèles ^d | | | | |
|---|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,820 ^a | ,672 | ,669 | ,52238 |
| 2 | ,889 ^b | ,790 | ,786 | ,41991 |
| 3 | ,893 ^c | ,797 | ,792 | ,41405 |
| a. Prédicteurs : (Constante), المعلومات مشاركة | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), التخزين, المعلومات مشاركة | | | | |
| c. Prédicteurs : (Constante), التعلم, التخزين, المعلومات مشاركة | | | | |
| d. Variable dépendante : الإداري التمكين | | | | |

المصدر : من مخرجات spss

من خلال الجدول نجد :

- ✓ ظهور ثلاث نماذج وبالعلاقات ارتباطية طردية قوية جدا .
- ✓ المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة : هي مشاركة المعلومات، التعلم والتخزين.
- ✓ النموذج الأول ضم مشاركة المعلومة وبالعلاقة ارتباطية 0.820 طردية قوية جدا مع التمكين الإداري
- ✓ النموذج الثاني ضم التخزين ومشاركة المعلومة بعلاقة ارتباطية 0.889 طردية قوية جدا مع التمكين الإداري.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

✓ النموذج الثالث ضم مشاركة المعلومات والتعلم والتخزين كما لها علاقة طردية قوية جدا (0.893) مع التمكين وهو ما يعني أن الثلاث متغيرات مجتمعة لها أكبر تأثير على التمكين الإداري.

✓ الملحق رقم 15 يبين أن النماذج الثلاثة لها دلالة معنوية وذلك تبعا لقيمة مستوى الدلالة 0.000 والتي هي أقل من مستوى الدلالة المفروضة أي أن خط الانحدار يلاءم المعطيات.

❖ معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

• عرض النتائج

جدول رقم (21) : تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لنموذج الدراسة

| Variables introduites/éliminées ^a | | | |
|--|-----------------------|---------------------|---|
| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
| 1 | العلوم_مشاركة | | Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100). |
| 2 | التخزين | | Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100). |
| 3 | التعلم | | Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100). |

a. Variable dépendante : الإداري_التمكين

المصدر : مخرجات spss

• تحليل النتائج

تحليل لانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج المتغير المستقل مشاركة المعرفة وبقاء الثلاثمتغيرات الأخرى

✓ مشاركة المعلومات هو المتغير المستقل الأكثر ارتباطا بالمتغير التابع يليه التخزين وأخيرا التعلم.

✓ 79,7% من التغيرات التي تحدث في لتمكين الإداري تعود للمتغيرات المستقلة مشاركة المعلومات والتعلم والتخزين مجتمعة والباقي يعود لعوامل أخرى.

❖ معاملات خط الانحدار:

• عرض النتائج

يوضح الجدول قيم معاملات خط الانحدار

جدول رقم (22) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار المتعدد التدريجي

| Coefficients ^a | | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|--------------|-----------|-----------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig. | Corrélations | | |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | | n simple | Partielle | Partielle |
| | | | | | | | | | |
| 1 | (Constante) | ,974 | ,142 | | 6,852 | ,000 | | | |
| | العلوم_مشاركة | ,687 | ,044 | ,820 | 15,684 | ,000 | ,820 | ,820 | ,820 |

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

| | | | | | | | | | |
|---|-----------------|------|------|------|-------|------|------|------|------|
| 2 | (Constante) | ,768 | ,117 | | 6,555 | ,000 | | | |
| | العلومات_مشاركة | ,404 | ,049 | ,482 | 8,180 | ,000 | ,820 | ,600 | ,344 |
| | التخزين | ,389 | ,048 | ,481 | 8,168 | ,000 | ,820 | ,599 | ,343 |
| 3 | (Constante) | ,686 | ,122 | | 5,636 | ,000 | | | |
| | العلومات_مشاركة | ,328 | ,061 | ,391 | 5,402 | ,000 | ,820 | ,445 | ,224 |
| | التخزين | ,343 | ,052 | ,424 | 6,595 | ,000 | ,820 | ,519 | ,273 |
| | التعلم | ,159 | ,076 | ,162 | 2,095 | ,038 | ,794 | ,189 | ,087 |

a. Variable dépendante : الاداري_التمكين

المصدر : مخرجات spss

• تحليل النتائج :

كما ذكرنا سابقا فإن النموذج الثالث كان الأكثر ارتباطا بالمتغير المستقل وذلك راجع لقيمة R^2 ، وبالاتجاه على الجدول رقم () نجد أن معادلة خط الانحدار المتعدد من الشكل :

$$Y = 0,686 + 0,328x_1 + 0,343x_2 + 0,159x_3$$

حيث :

x_1 مشاركة المعلومات ، x_2 التخزين ، x_3 التعلم ، y التمكين الإداري من خلال ما سبق ذكره لوحظ أن بعد مشاركة المعرفة قد خرج من النموذج وهذا ما يوجب على المؤسسة زيادة الاهتمام بهذا البعد للوصول لنتائج أحسن .

رابعا / الفرضية الرابعة :

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة في المؤسسة)

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة في المؤسسة)

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بتطبيق اختبار (T) Teste أو اختبار Mann-Whitney في حالة المتغير يحتمل على إجابتين واختبار ANOVA أو اختبار Kruskal Wallis في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

1- متغير الجنس :

بالاعتماد على نتائج اختبار spss والموضحة في الملحق رقم (16) لا يمكن استعمال الاختبار المعلمي (T) Teste بل يجب استعمال الاختبار اللامعلمي Mann-Whitney حيث يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحتمل إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (التمكين الإداري) دالة إحصائيا أم لا.

❖ عرض النتائج :

جدول رقم (23) يوضح اختبار مان ويتني لمتغير الجنس

| Tests statistiques ^a | |
|---------------------------------|-----------------|
| | التمكين_الاداري |

| | |
|-------------------------------------|----------|
| U de Mann-Whitney | 968,500 |
| W de Wilcoxon | 1346,500 |
| Z | -1,939 |
| Sig. asymptotique (bilatérale) | ,052 |
| a. Variable de regroupement : الجنس | |

المصدر : مخرجات SPSS

❖ تحليل النتائج :

من خلال ملاحظة للجدول أعلاه نجد أن $sig=0.052$ وهي قيمة أكبر من 5% مستوى الدلالة المعتمدة وبالتالي لوجود أثر إحصائي بخصوص مساهمة التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري يعزى لمتغير الجنس.

2- متغير السن :

بالاعتماد على نتائج اختبار spss والموضحة في الملحق رقم (14) لا يمكن استعمال الاختبار المعلمي **ANOVA** بل يجب استعمال الاختبار اللامعلمي **Kruskal Wallis** حيث يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحتمل إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (التمكين الإداري) دالة إحصائياً أم لا.

❖ عرض النتائج

جدول رقم (24) يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير السن

| Tests statistiques ^{a,b} | |
|------------------------------------|-----------------|
| | التمكين_الإداري |
| Khi-deux | 4,071 |
| ddl | 2 |
| Sig. asymptotique | ,131 |
| a. Test de Kruskal Wallis | |
| b. Variable de regroupement : السن | |

المصدر : مخرجات spss

❖ تحليل النتائج

من خلال ملاحظة للجدول أعلاه نجد أن $sig=0.131$ وهي قيمة أكبر من 5% مستوى الدلالة المعتمدة وبالتالي لا وجود أثر إحصائي بخصوص مساهمة التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري يعزى لمتغير السن.

3- متغير المستوى العلمي :

بالاعتماد على نتائج اختبار spss والموضحة في الملحق رقم (14) لا يمكن استعمال الاختبار المعلمي **ANOVA** بل يجب استعمال الاختبار اللامعلمي **Kruskal Wallis** حيث يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحتمل إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (التمكين الإداري) دالة إحصائياً أم لا.

❖ عرض النتائج

جدول رقم (25) يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير المستوى العلمي

| Tests statistiques ^{a,b} | |
|---|-----------------|
| | التمكين_الإداري |
| Khi-deux | 4,409 |
| ddl | 3 |
| Sig. asymptotique | ,221 |
| a. Test de Kruskal Wallis | |
| b. Variable de regroupement : المستويات التعليمية | |

المصدر : مخرجات spss

❖ تحليل النتائج

من خلال ملاحظة للجدول أعلاه نجد أن $sig=0,221$ وهي قيمة أكبر من 5% مستوى الدلالة المعتمدة وبالتالي لا وجود أثر إحصائي بخصوص مساهمة التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- متغير الخبرة المهنية :

بالاعتماد على نتائج اختبار spss والموضحة في الملحق رقم (14) لا يمكن استعمال الاختبار المعلمي **ANOVA** بل يجب استعمال الاختبار اللامعلمي **Kruskal Wallis** حيث يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحتمل إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (التمكين الإداري) دالة إحصائياً أم لا.

❖ عرض النتائج

جدول رقم (26) يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير الخبرة المهنية

| Tests statistiques ^{a,b} | |
|--|-----------------|
| | التمكين_الإداري |
| Khi-deux | ,442 |
| ddl | 2 |
| Sig. asymptotique | ,802 |
| a. Test de Kruskal Wallis | |
| b. Variable de regroupement : الخبرة المهنية | |

المصدر : مخرجات spss

❖ تحليل النتائج

من خلال ملاحظة للجدول أعلاه نجد أن $sig=0,802$ وهي قيمة أكبر من 5% مستوى الدلالة المعتمدة وبالتالي لا وجود أثر إحصائي بخصوص مساهمة التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري يعزى لمتغير الخبرة المهنية.

5- متغير الوظيفة في المؤسسة :

بالاعتماد على نتائج اختبار spss والموضحة في الملحق رقم (14) لا يمكن استعمال الاختبار المعلمي **ANOVA** بل يجب استعمال الاختبار اللامعلمي **Kruskal Wallis** حيث يقوم هذا

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحتمل إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (التمكين الإداري) دالة إحصائياً أم لا.

❖ عرض النتائج

جدول رقم (27) يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير الوظيفة في المؤسسة

| Tests statistiques ^{a,b} | |
|---|-------|
| التمكين_الإداري | |
| Khi-deux | 3,732 |
| ddl | 3 |
| Sig. asymptotique | ,292 |
| a. Test de Kruskal Wallis | |
| b. Variable de regroupement : الوظيفة في المؤسسة | |

المصدر : مخرجات spss

❖ تحليل النتائج

من خلال ملاحظة للجدول أعلاه نجد أن $sig=0,292$ وهي قيمة أكبر من 5% مستوى الدلالة المعتمدة وبالتالي لا وجود أثر إحصائي بخصوص مساهمة التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري يعزى لمتغير الوظيفة في المؤسسة.
من خلال ما سبق وكنتيجة له وجدنا أن كل قيم sig كانت أكبر من 5% قيمة الدلالة المعتمدة وهو ما يوجب رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تدل على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة في المؤسسة).

بعد تحليل الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة لها، و تحليل متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة بلدية النزلة بولاية توفرت تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سيتم مناقشتها فيما يلي:

اختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى تمكين إداري سائدة بدرجة متوسطة في بلدية النزلة ولاية توفرت من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاده على النحو التالي: "تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2,59)"، "الاتصال بمتوسط حسابي (3,04)"، "فرق العمل بمتوسط حسابي (2,88)"، "التحفيز بمتوسط حسابي (3,70)"، "التدريب بمتوسط حسابي (3,15)"، وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3,07) وهو مستوى متوسط، وه ما يتفق مع دراسة (بونار عمر،

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

أثر ادارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على وجود تمكين إداري في بلدية النزلة من وجهة نظر عمالها ولكن تتوفر الأبعاد الخمسة بدرجات متفاوتة.

اختبار صحة الفرضية الثانية

أثبتت الدراسة أن هناك تدفق معرفي متوسط بالنسبة لموظفي بلدية النزلة بولاية توقرت من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاده والتي كانت على النحو التالي : "مشاركة المعرفة بمتوسط حسابي (2,79)"، "مشاركة المعلومات بمتوسط حسابي (3,06)"، "التعلم بمتوسط حسابي (2,78)"، "التخزين بمتوسط حسابي (2,75)"، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2,85) وهو مستوى متوسط، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد تدفق معرفي في بلدية النزلة طبقا للعينة المدروسة.

اختبار صحة الفرضية الثالثة

أثبتت الدراسة وجود علاقة بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري للموظفين في بلدية النزلة، من خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل " التدفق المعرفي" وأبعاد التمكين الإداري تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، التحفيز، التدريب، للموظفين عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) ويعزز ذلك بقيمة الارتباط (R) التي بلغت (0,731، 0,846، 0,691، 0,515، 0,810) على التوالي، والعلاقة طردية قوية ومتوسطة لأن الإشارة موجبة، أما القوة التفسيرية (R²) فقد بلغت (0,534، 0,716، 0,478، 0,265، 0,656) على التوالي، والتي تدل على مقدار ما يفسره التدفق المعرفي من مختلف أبعاد التمكين الإداري المذكورة والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العينة المدروسة، وهو ما يتفق مع دراسة الباحثين منال عبد الجبار السماك وإيمان علي احمد الحياي والمعنونة دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري.

اختبار صحة الفرضية الرابعة

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار Mann-Whitney و Test de Kruskal Wallis وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة)، حيث وجدنا أن مستوى الدلالة لدى الجنس هو (0,52) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير السن كان مستوى الدلالة المحسوب (0,131) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0,221) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وأيضا متغير الخبرة المهنية كان مستوى الدلالة المحسوب هو (0,802) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير الوظيفة في المؤسسة كان مستوى الدلالة المحسوب (0,292) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة).

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري ببلدية النزلة ولاية توقرت، وذلك من خلال إعداد استبانة قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (122) موظف، وبعد تحليل الاستبانة باستعمال البرنامج الإحصائي spss، حيث قمنا بعرض النتائج وتحليلها بغية نفي أو إثبات صح الفرضيات حيث توصلنا إلى :

- ✓ وجود تمكين إداري في بلدية النزلة بدرجة متوسطة وتتوفر أبعاده الخمسة بدرجات متفاوتة حيث توفرت بين المنخفض والمتوسط ضعيف في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود تدفق معرفي في بلدية لنزلة بدرجة متوسطة.
- ✓ التدفق المعرفي له دور في تعزيز أبعاد التمكين الإداري نظرا للعلاقة الطردية الموجبة.
- ✓ التدفق المعرفي له تأثير قوي على تفويض السلطة والاتصال والتدريب لقوة الارتباط بينهم.
- ✓ التدفق المعرفي له تأثير قوي عل التمكين الإداري وهذا دليل لقوة الارتباط بينهما.
- ✓ مشاركة المعلومات هي أكثر أبعاد التدفق المعرفي إرتباطا بالتمكين الإداري.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التدفق المعرفي ودوره في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

- ✓ الأبعاد المستقلة مشاركة المعلومات والتخزين والتعلم مجتمعة لها أكثر تأثير على التمكين الإداري.
- ✓ البعد المستقل مشاركة المعلومة لم يظهر له تأثير على التمكين الإداري وذلك دليل خروجه من نموذج الدراسة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة في المؤسسة).

خاتمة



قبل أن نتحدث عن التدفق المعرفي والتمكين الإداري نتعرف عن من هم المستفيدين منهما وهم الموارد البشرية في كل مؤسسة وهم من أهم الاستثمارات التي تعمل على إنجاز المؤسسات، ويعمل الموظفون على رفع إنتاجها وتحسين جودتها، حيث حث علم الإدارة الحديث على الاهتمام بالموظفين في كل المؤسسات باعتبارهم الدعامة الرئيسية للقدرات التنافسية من خلال أحدث الأساليب العلمية لتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، ومن بينها أسلوب التمكين الإداري لما له من نتائج إيجابية على الفرد والمؤسسة معاً، وكما لا ننسى أهمية التدفق المعرفي في إنجاز التمكين الإداري فهو يعتبر حلقة الوصل بين الموظفين وتمكينهم، فكلما كان هنا اهتمام بالتدفق المعرفي وقنواته كان هناك تمكين إيجابي ويظهر في سير مصالح المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تم طرح إشكالية بحثنا والتي تمحورت حول **كيف يساهم التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري لدى عمال بلدية النزلة؟** وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهرى من خلال تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للمتغيرين بالإضافة لبعض الدراسات السابقة في سياق الموضوع، أما في الفصل الثاني فقد تناولنا الدراسة التطبيقية حول الموضوع وقمنا بتطبيقها على عينة من موظفي وموظفات بلدية النزلة بولاية توقرت حيث استعنا فيها بمختلف الأدوات والبرامج الإحصائية وخاصة الاستبانة وبرنامج spss.

❖ النتائج :

من خلال الدراسة التي تم القيام بها و اختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

✓ تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة (بلدية النزلة) يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة إدارية وسياسية.

✓ تتميز بلدية النزلة بمستوى متوسط من تمكين العاملين.

✓ تتوفر أبعاد التمكين لإداري الخمسة في بلدية النزلة بدرجة متفاوتة حيث تفويض السلطة كان بأقل درجة وتبعها الاتصال وفرق العمل والتدريب بدرجة متوسطة فيما توفر التحفيز بدرجة قوية.

✓ يوجد تدفق معرفي بدرجة متوسطة في بلدية النزلة، حيث توفرت أبعاده الأربعة مشاركة المعرفة ومشاركة المعلومات والتعلم والتخزين بدرجة متوسطة.

✓ التدفق المعرفي له دور في تعزيز أبعاد التمكين الإداري وهو ما دلت عليه العلاقة الطردية الإيجابية بينه وبين مختلف أبعاد التمكين الإداري حيث كانت طردية قوية بين التدفق المعرفي وتفويض السلطة والاتصال والتدريب وطردية متوسطة بين التدفق المعرفي وفرق العمل والتحفيز.

✓ وجود علاقة بين التدفق المعرفي والتمكين الإداري دلت عليه أيضا العلاقة الطردية بينهما حيث بلغت 0.883 طردية قوية جدا.

✓ وجود علاقة تأثير قوية بين أبعاد التدفق المعرفي مشاركة المعلومات والتعلم والتخزين مجتمعة معاً والتمكين الإداري حيث بلغت 0.893 ، أما مشاركة المعرفة فقد خرجت من المعادلة وذلك لقلّة الاهتمام الذي تحضني به داخل المؤسسة.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، التحفيز والتدريب)، وذلك ما أسفرت عنه الاختبارات الإحصائية المطبقة حيث وجدت قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة.

❖ الإقتراحات:

في ضوء النتائج السابقة والمتوصل إليها عن طريق الدراسة توصلت الباحثة لمجموعة من الإقتراحات تتمثل فيما يلي:

- ✓ ننصح أن تهتم المؤسسة بالتدقيق المعرفي لأنه أساس تمكين العاملين ولما له من دور في تحسين سير المؤسسة.
- ✓ وجب على المؤسسة (بلدية النزلة) الاهتمام بأبعاد التمكين مجتمعة من باب الكفاءة أولاً بحكم أن التمكين الإداري هو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين.
- ✓ يجب إتباع أسلوب تدفق معرفي يساعد المؤسسة في تقوية العلاقة الطردية للوصول لنتائج موجبة أكثر.
- ✓ العمل على سد الفجوة المتفاوتة بين أبعاد التمكين الإداري حتى لا يشل سير المصالح.
- ✓ العمل جاهداً بمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي هو معدوم في المؤسسة (بلدية النزلة).

❖ آفاق الدراسة:

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد عرض النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا ، فتحت لنا آفاق جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها والبحث فيها مستقبلاً :
- ✓ تدفق المعرفة ودوره في تحسين جودة العمل.
 - ✓ التدفق المعرفي وأثره على الأداء التنظيمي.
 - ✓ الحدود المكانية لهذه الدراسة اقتصر على الجماعات المحلية تستدعي دراسة هذه الإشكالية في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي في شكل دراسة مقارنة تمكن من معرفة أثر تغيير شكل نشاط المؤسسة على العلاقة بين التدفق المعرفي وتمكين العاملين في ظل خواص وأساليب إدارية مغايرة.
 - ✓ دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري بدراسة مقارنة بين مجموعة من بلديات الولاية لدراسة الفروق بين تسيير البلديات والسبب فيها.

المراجع



❖ المراجع باللغة العربية

➤ مذكرات دكتوراه

1. رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017—2018،

➤ مذكرات ماجستير

1. أبو بكر بوسالم ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، 2012-2013
2. فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح ، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، 1437هـ - 2016 م ، غزة ،

➤ مجلات علمية

1. أحمد دن ، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة ، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 05، أكتوبر 2017
2. بشرى عبد إبراهيم و محمد مهدي عكاب ، دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب، مجلة كلية المأمون ، العدد الثالث والثلاثون ،العراق، 2019،
3. بونار عمر، أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، مقال منشورة بمجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد01، جوان 2020
4. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين – دراسة ميدانية عن عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد -، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد01، العراق، 2010
5. رشا دريد حنا وثائر أحمد سعدون السمان، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيقات تدفق المعرفة " نموذج برمجي "، المجلة العربية للإدارة مج 35، 1ع، يونيو(حزيران) 2015، جمهورية العراق.
6. مرزوق سارة وبوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين – دراسة حالة مجمع عموري بسكرة - ، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد3، جامعة قسنطينة، ديسمبر 2017،
7. منال عبد الجبار السماك وايمان علي أحمد الحياي، دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في شركة رويال كولوز للطباعة والتغليف في السليمانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد15 العدد62، العراق، 2020

❖ المراجع باللغة الأجنبية :

1. Mohammad Ali Haghighi, Gholam Ali Tabarsa, Behrooz Kameli, **Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources**, Global Journal of Management Studies and Researches, ,1(2)2014

2. HaiZhuge, **Knowledge flow management for distributed team software development**, Knowledge-Based Systems 15(2002).
3. Mustafa S.Khalefa And others, **View of knowledge flow description**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9(33) October 2015,
4. Emad M. Kamhawi, **The three tiers architecture of knowledge flow and management activities**, Information and Organization journal, 20 (2010),
5. Mohammad Shibly; Hamzeh Ahmad Alawamleh; Kafa AL Nawaise Basel J.A. Ali; Ammar Almasri ; Emad Alshibly, **The Relationship between Administrative Empowerment and Continuous Improvement: An Empirical Study**, Article in Revista Gestão Inovação e Tecnologias • July 2021
6. Rokaya Al-bdareen, **The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process**, International Journal of Asian Social Science, Vol. 10, No. 4, 2020
7. Mona A. Alfadli & Sarah M. Al-Mehaisen, **The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools**, International Education Studies; Vol. 12, No. 6, 2019
8. Mohamed S. Hassan, Mohamed Omar Ahmed , Seham Abo-talib, **The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City**, IAJFTH Volume 5 , No, 1, 2019
9. Ahmad Badah, **Relationship Between The Knowledge Management Processes And The Administrative Empowerment With The Employees Of The Ministry Of Higher Education And Scientific Research-JORDAN**, European Scientific Journal December edition vol.8, No.28, 2012

الملاحق



الملحق (01) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

| الرقم | اسم الأستاذ | الدرجة العلمية | جهة العمل |
|-------|------------------|------------------|---------------------------|
| 01 | الحاج عرابة | أستاذ تعليم عالي | جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- |
| 02 | رشيد مناصريه | أستاذ تعليم عالي | جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- |
| 03 | بن تفات عبد الحق | أستاذ تعليم عالي | جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- |

الملحق رقم 02 استبانة البحث

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
قسم علوم التسيير



إستبانة البحث

أخي الكريم، أختي الكريمة؛

تحية طيبة وبعد؛

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تدرس موضوع دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية، لذا أطلب من سيادتكم الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بكل دقة وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب، كما أعلمكم أنها تكون ضمن إطار أكاديمي بحث .

الطالبة : بن موسى فاطمة الزهرة

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- السن

أكثر من 45 سنة

من 36 إلى 45 سنة

35 سنة فأقل

3- المستوى العلمي

دبلومات عليا

سانس

ثانوي فأقل كوين مهني

4- الخبرة المهنية

أكثر من 10 سنوات

من 06 إلى 10 سنوات

05 سنوات فأقل

5- الوظيفة في المؤسسة

مدير مديرية

رئيس مصلحة

موظف رئيس مكتب

ثانيا : التدفق المعرفي

| الأبعاد | | العبر | | | |
|------------------|----|------------|-------|-------|--|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| مشاركة المعرفة | 01 | | | | تسهل الإدارة التعاون بين الموظفين داخل البلدية لتبادل المعارف |
| | 02 | | | | تدعم الإدارة التعاون بين موظفي البلدية وموظفي الهيئات الخارجية |
| | 03 | | | | تحرص الإدارة على مشاركة الخبرات بين الموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية لتعزيز قدراتهم المعرفية |
| مشاركة المعلومات | 01 | | | | تدعم الإدارة بحث الموظفين عن معلومات تتعلق بمعرفة جديدة |
| | 02 | | | | توفر الإدارة المعلومات للموظفين عند الحاجة إليها |
| | 03 | | | | تقوم الإدارة بالتدوير الوظيفي على مختلف المصالح سنويا |
| التعلم | 01 | | | | تشجع الإدارة مواصلة الموظفين لدراساتهم وتعمل على مساعدتهم في التوفيق بين العمل والدراسة |
| | 02 | | | | تشجع الإدارة اللقاءات المباشرة لمناقشة أمور العمل |
| | 03 | | | | تعمل الإدارة على خلق بيئة تشجع على التفاعل والحوار بين الموظفين |
| | 04 | | | | تعمل الإدارة على تسهيل الفرص للموظفين للنمو والتقدم في حياتهم المهنية |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 01 | تسهل الإدارة استرجاع واستخدام المعلومات المتعلقة بالعمل |
| | | | | | 02 | تستخدم الإدارة الوسائل الإلكترونية لتخزين مختلف المعلومات |
| | | | | | 03 | تعمل الإدارة على توفير وسائل الحماية الضرورية التي تمنع عملية تلف أو ضياع المعلومة المخزنة |
| | | | | | 04 | تطبق الإدارة نظام أرشفة يسهل الحفظ والبحث والاسترجاع |

ثالثا : التمكين الإداري

| الأبعاد | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تفويض السلطة | 01 | | | | | |
| | 02 | | | | | |
| | 03 | | | | | |
| الاتصال | 01 | | | | | |
| | 02 | | | | | |
| | 03 | | | | | |
| فرق العمل | 01 | | | | | |
| | 02 | | | | | |
| | 03 | | | | | |
| التحفيز | 01 | | | | | |
| | 02 | | | | | |
| | 03 | | | | | |
| التدريب | 01 | | | | | |
| | 02 | | | | | |
| | 03 | | | | | |

الملحق رقم 03 التوزيع التكراري لمتغير الجنس

| | | الجنس | | | |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 27 | 22,1 | 22,1 | 22,1 |
| | أنثى | 95 | 77,9 | 77,9 | 100,0 |
| | Total | 122 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 04 التوزيع التكراري لمتغير السن

| | | السن | | | |
|--------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | سنة أقل 35 | 38 | 31,1 | 31,1 | 31,1 |
| | سنة 45 إلى 36 من | 63 | 51,6 | 51,6 | 82,8 |
| | سنة 45 أكبر من | 21 | 17,2 | 17,2 | 100,0 |
| | Total | 122 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق رقم 05 التوزيع التكراري لمتغير المستوى العلمي

| | | المستوى العلمي | | | |
|--------|-------------|----------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ثانوي أقل | 12 | 9,8 | 9,8 | 9,8 |
| | ثانوي منمهي | 32 | 26,2 | 26,2 | 36,1 |
| | ليسانس | 57 | 46,7 | 46,7 | 82,8 |
| | دراسات عليا | 21 | 17,2 | 17,2 | 100,0 |
| | Total | 122 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق رقم 06 التوزيع التكراري لمتغير الخبرة المهنية

| | | الخبرة المهنية | | | |
|--------|--------------------|----------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | سنوات أقل 05 | 49 | 40,2 | 40,2 | 40,2 |
| | سنوات 10 إلى 06 من | 19 | 15,6 | 15,6 | 55,7 |
| | سنوات 10 أكثر من | 54 | 44,3 | 44,3 | 100,0 |
| | Total | 122 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق رقم 07 التوزيع التكراري لمتغير الوظيفة في المؤسسة

الوظيفة في المؤسسة

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موظف | 93 | 76,2 | 76,2 | 76,2 |
| | رئيس مكتب | 16 | 13,1 | 13,1 | 89,3 |
| | رئيس مصلحة | 10 | 8,2 | 8,2 | 97,5 |
| | مدير مديرية | 3 | 2,5 | 2,5 | 100,0 |
| | Total | 122 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق رقم 08 معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,940 | 15 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,967 | 29 |

الملحق رقم 09 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر التمكين الإداري

| Statistiques descriptives | | | |
|---|-----|---------|----------|
| | N | Moyenne | Variance |
| تفوض ليا الإدار تسلط تكافية لإنجاز مهام موظفاتي | 122 | 2,67 | 1,462 |
| بحسن تفويض السلطة علاقة الرئيس بالمرؤوس في البلدية | 122 | 2,54 | 1,292 |
| تفويض السلطة في البلدية يجعل الإدار تتكثف الكفاءات | 122 | 2,58 | 1,485 |
| تفويض السلطة | 122 | 2,5984 | 1,161 |
| أحصل على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار في أوقات مناسبة | 122 | 2,91 | 1,190 |
| تستمع الإدار لانشغال تبيين اهتمامي بعملها لحلها | 122 | 3,15 | 1,548 |
| بتما يلا غير القرار اتوا الاجراء ات المتخذة في وقتها | 122 | 3,08 | 1,547 |
| الاتصال | 122 | 3,0464 | 1,170 |
| تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بيني وبين زملائي بالعمل | 122 | 2,44 | 1,356 |
| تركز الإدار على أداء الفرد لا على أداء الفرد | 122 | 3,07 | 1,441 |
| تسود الثقة بين أعضاء جماعتنا بالعمل | 122 | 3,14 | 1,559 |
| فرق العمل | 122 | 2,8852 | 1,107 |
| تتبع الإدار التحفيز المناسب للعاملين فاعلنا في الإدار فو الموظفين | 122 | 3,55 | 1,473 |
| نظام الحوافز في البلدية مغري ويشجعني على تقديم أفضل | 122 | 3,85 | 1,548 |
| تتبع الإدار التتبع الاختلاف في المحفزات المقدمة كالمرة | 122 | 3,70 | 1,350 |
| التحفيز | 122 | 3,7022 | 1,212 |
| توفر ليا الإدار دورات تدريبية لتطوير مهاراتي | 122 | 3,44 | 2,034 |
| تتبع الإدار أسلوبا يتدرج بيننا لملء الخبرة | 122 | 3,03 | 1,685 |
| توفر ليا الإدار فرصا لتعلموا اكتساب أشياء جديدة | 122 | 3,00 | 1,868 |
| التدريب | 122 | 3,1585 | 1,563 |
| التمكين الإداري | 122 | 3,0781 | ,825 |
| N valide (liste) | 122 | | |

الملحق رقم 10 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر التدفق المعرفي

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Variance |
|---|-----|---------|----------|
| تسهيل الإدارة والتعاون بين الموظفين داخل بلدية لتبادل المعارف | 122 | 2,54 | 1,292 |
| تدعيم الإدارة والتعاون بين موظفي البلدية وموظفي الهيئات الخارجية | 122 | 2,69 | ,944 |
| تحرس الإدارة و علم مشاركة الخبرات بين الموظفين من خلال التنظيم دورات تدريبية لتعزز قدراتهم المعرفية | 122 | 3,16 | 1,819 |
| مشاركة المعرفة | 122 | 2,7951 | ,915 |
| تدعيم الإدارة وتحث الموظفين على تعلم ما يتعلق بمهنتهم من أجل تحديث معرفتهم | 122 | 3,03 | 1,553 |
| توفير الإدارة المعلومات للموظفين عند الحاجة إليها | 122 | 2,84 | 1,422 |
| تقوم الإدارة بتبني التدوير الوظيفي ليعلم مختلف المصالح السنوية | 122 | 3,31 | 1,638 |
| مشاركة المعلومات | 122 | 3,0628 | 1,176 |
| تشجيع الإدارة ومواصلتها الموظفين لدراسة تخصصهم وتعلم ما يتعلق بمهنتهم في بيئتنا العملية والدراسة | 122 | 2,37 | 1,276 |
| تشجيع الإدارة اللقاءات المباشرة لمناقشة أمور العمل | 122 | 2,76 | 1,488 |
| تعمل الإدارة على خلق بيئة تشجع على التفاعل والحوار بين الموظفين | 122 | 3,07 | 1,309 |
| تعمل الإدارة على تسهيل الفرص للموظفين للنمو والتقدم في حياتهم المهنية | 122 | 2,94 | 1,493 |
| التعلم | 122 | 2,7869 | ,865 |
| تسهيل الإدارة استرجاع واستخدام المعلومات المتعلقة بالعمل | 122 | 2,66 | 1,401 |
| تستخدم الإدارة الوسائل الإلكترونية لاختيار مختلف المعلومات | 122 | 2,75 | 1,910 |
| تعمل الإدارة على توفير وسائل الحماية الضرورية للتأمين على عملية تلافوا ضياع المعلومات المخزنة | 122 | 2,84 | 1,785 |
| تطبيق الإدارة تنظيمات شفافة لتسهيل الحفاظ على البحث والاسترجاع | 122 | 2,79 | 1,805 |
| التخزين | 122 | 2,7582 | 1,263 |
| التدفق المعرفي | 122 | 2,8508 | ,856 |
| N valide (liste) | 122 | | |

الملحق رقم 11 معامل الارتباط بيرسون للتدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري

| Corrélations | | | | | | | |
|----------------|------------------------|----------------|--------------|---------|-----------|---------|---------|
| | | المعرفي_التدفق | السلطة_تفويض | الاتصال | العمل_فرق | التحفيز | التدريب |
| التدفق_المعرفي | Corrélation de Pearson | 1 | ,731** | ,846** | ,691** | ,515** | ,810** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 |
| تفويض_السلطة | Corrélation de Pearson | ,731** | 1 | ,656** | ,523** | ,281** | ,593** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 |
| | N | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 |
| الاتصال | Corrélation de Pearson | ,846** | ,656** | 1 | ,669** | ,526** | ,813** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 |
| فرق_العمل | Corrélation de Pearson | ,691** | ,523** | ,669** | 1 | ,543** | ,609** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 |
| التحفيز | Corrélation de Pearson | ,515** | ,281** | ,526** | ,543** | 1 | ,585** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 |
| التدريب | Corrélation de Pearson | ,810** | ,593** | ,813** | ,609** | ,585** | 1 |

| | | | | | | | |
|--|-------------------|------|------|------|------|------|-----|
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 12 تحليل الانحدار للتدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,731 ^a | ,534 | ,530 | ,73849 |
| a. Prédicteurs : (Constante), المعرفي_التدفق | | | | |
| b. Variable dépendante : السلطة_تفويض | | | | |

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,846 ^a | ,716 | ,714 | ,57848 |
| a. Prédicteurs : (Constante), المعرفي_التدفق | | | | |
| b. Variable dépendante : الاتصال | | | | |

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,691 ^a | ,478 | ,473 | ,76368 |
| a. Prédicteurs : (Constante), المعرفي_التدفق | | | | |
| b. Variable dépendante : العمل_فرق | | | | |

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,515 ^a | ,265 | ,259 | ,94783 |
| a. Prédicteurs : (Constante), المعرفي_التدفق | | | | |
| b. Variable dépendante : التحفيز | | | | |

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,810 ^a | ,656 | ,653 | ,73612 |
| a. Prédicteurs : (Constante), المعرفي_التدفق | | | | |
| b. Variable dépendante : التدريب | | | | |

الملاحق رقم 13 تحليل تباين خط الانحدار وقيم معادلات خطه

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 74,986 | 1 | 74,986 | 137,495 | ,000 ^b |
| | Résidus | 65,445 | 120 | ,545 | | |
| | Total | 140,431 | 121 | | | |
| a. Variable dépendante : السلطة_تفويض | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), المعرفي_التدفق | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,173 | ,217 | | ,795 | ,428 |
| | المعرفي_التدفق | ,851 | ,073 | ,731 | 11,726 | ,000 |
| a. Variable dépendante : السلطة_تفويض | | | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 101,469 | 1 | 101,469 | 303,214 | ,000 ^b |
| | Résidus | 40,157 | 120 | ,335 | | |
| | Total | 141,626 | 121 | | | |
| a. Variable dépendante : الاتصال | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), المعرفي_التدفق | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,225 | ,170 | | 1,321 | ,189 |
| | المعرفي_التدفق | ,990 | ,057 | ,846 | 17,413 | ,000 |
| a. Variable dépendante : الاتصال | | | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 63,964 | 1 | 63,964 | 109,675 | ,000 ^b |
| | Résidus | 69,985 | 120 | ,583 | | |
| | Total | 133,949 | 121 | | | |
| a. Variable dépendante : العمل_فرق | | | | | | |
| b. Prédictors : (Constante), المعرفي_التدفق | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,645 | ,225 | | 2,869 | ,005 |
| | المعرفي_التدفق | ,786 | ,075 | ,691 | 10,473 | ,000 |
| a. Variable dépendante : العمل_فرق | | | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 38,819 | 1 | 38,819 | 43,210 | ,000 ^b |
| | Résidus | 107,805 | 120 | ,898 | | |
| | Total | 146,624 | 121 | | | |
| a. Variable dépendante : التحفيز | | | | | | |
| b. Prédictors : (Constante), المعرفي_التدفق | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,957 | ,279 | | 7,014 | ,000 |
| | المعرفي_التدفق | ,612 | ,093 | ,515 | 6,573 | ,000 |
| a. Variable dépendante : التحفيز | | | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 124,133 | 1 | 124,133 | 229,080 | ,000 ^b |
| | Résidus | 65,025 | 120 | ,542 | | |
| | Total | 189,158 | 121 | | | |
| a. Variable dépendante : التدريب | | | | | | |
| b. Prédictors : (Constante), المعرفي_التدفق | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,038 | ,217 | | ,174 | ,862 |
| | المعرفي_التنفق | 1,095 | ,072 | ,810 | 15,135 | ,000 |

a. Variable dépendante : التدريب

الملحق رقم 14 تحليل الانحدار البسيط :

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,883 ^a | ,779 | ,777 | ,42888 |

a. Prédictors : (Constante), المعرفي_التنفق

b. Variable dépendante : الإداري_التمكين

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 77,801 | 1 | 77,801 | 422,977 | ,000 ^b |
| | Résidus | 22,072 | 120 | ,184 | | |
| | Total | 99,873 | 121 | | | |

a. Variable dépendante : الإداري_التمكين

b. Prédictors : (Constante), المعرفي_التنفق

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,607 | ,126 | | 4,812 | ,000 |
| | المعرفي_التنفق | ,867 | ,042 | ,883 | 20,566 | ,000 |

a. Variable dépendante : الإداري_التمكين

الملحق رقم 15 تحليل الانحدار المتعدد التدرجي :

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|--|------------------|-----|-------------|---|------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |

| | | | | | | |
|--|------------|--------|-----|--------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 67,128 | 1 | 67,128 | 245,999 | ,000 ^b |
| | Résidus | 32,745 | 120 | ,273 | | |
| | Total | 99,873 | 121 | | | |
| 2 | Régression | 78,890 | 2 | 39,445 | 223,709 | ,000 ^c |
| | Résidus | 20,983 | 119 | ,176 | | |
| | Total | 99,873 | 121 | | | |
| 3 | Régression | 79,643 | 3 | 26,548 | 154,850 | ,000 ^d |
| | Résidus | 20,230 | 118 | ,171 | | |
| | Total | 99,873 | 121 | | | |
| a. Variable dépendante : الاداري_التمكين | | | | | | |
| b. Prédictors : (Constante), العلومات_مشاركة | | | | | | |
| c. Prédictors : (Constante), التخزين, العلومات_مشاركة | | | | | | |
| d. Prédictors : (Constante), التعلّم, التخزين, العلومات_مشاركة | | | | | | |

الملحق رقم 16 اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات العامة

| Tests de normalité | | | | | | | |
|--|-------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | الجنس | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| الاداري_التمكين | ذكر | ,233 | 27 | ,001 | ,863 | 27 | ,002 |
| | أنثى | ,137 | 95 | ,000 | ,929 | 95 | ,000 |
| a. Correction de signification de Lilliefors | | | | | | | |

| Tests de normalité | | | | | | | |
|--|------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | السن | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| الاداري_التمكين | سنة أقل 35 | ,165 | 38 | ,010 | ,896 | 38 | ,002 |
| | سنة 45 إلى 36 من | ,110 | 63 | ,054 | ,947 | 63 | ,008 |
| | سنة 45 أكبر من | ,181 | 21 | ,070 | ,869 | 21 | ,009 |
| a. Correction de signification de Lilliefors | | | | | | | |

| Tests de normalité | | | | | | | |
|---|------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | المستوى التعليمي | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| الاداري_التمكين | ثانوي أقل | ,161 | 12 | ,200* | ,886 | 12 | ,104 |
| | تكويني مهني | ,168 | 32 | ,023 | ,908 | 32 | ,010 |
| | ليسانس | ,125 | 57 | ,026 | ,915 | 57 | ,001 |
| | دراسات عليا | ,206 | 21 | ,020 | ,899 | 21 | ,033 |
| * . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification. | | | | | | | |
| a. Correction de signification de Lilliefors | | | | | | | |

| Tests de normalité | | | | | | | |
|--------------------|--------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | الخبرة المهنية | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| الاداري_التمكين | سنوات أقل 05 | ,149 | 49 | ,008 | ,922 | 49 | ,003 |
| | سنوات 10 إلى 06 من | ,178 | 19 | ,115 | ,917 | 19 | ,100 |
| | سنوات أكثر من 10 | ,125 | 54 | ,035 | ,949 | 54 | ,022 |

a. Correction de signification de Lilliefors

| Tests de normalité | | | | | | | |
|--------------------|--------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | الوظيفة في المؤسسة | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| الاداري_التمكين | موظف | ,117 | 93 | ,003 | ,943 | 93 | ,001 |
| | رئيس مكتب | ,198 | 16 | ,092 | ,927 | 16 | ,221 |
| | رئيس مصلحة | ,143 | 10 | ,200* | ,955 | 10 | ,731 |
| | مدير مديرية | ,385 | 3 | . | ,750 | 3 | ,000 |

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الفهرس



فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | البند |
|------------|--|
| III | إهداء |
| IV | شكر و عرفان |
| V | ملخص الدراسة |
| VI | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال البيانية |
| IX | قائمة الملاحق |
| IX | قائمة الاختصارات والرموز |
| ب | مقدمة |
| | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التدفق المعرفي والتمكين الإداري |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والتدفق المعرفي |
| 3 | المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري |
| 3 | أولاً: تعريف التمكين الإداري |
| 4 | ثانياً : أبعاد التمكين الإداري |
| 7 | المطلب الثاني : عموميات حول التدفق المعرفي |
| 7 | أولاً : تعريف التدفق المعرفي |
| 8 | ثانياً : نماذج التدفق المعرفي |
| 11 | المطلب الثالث: العلاقة بين المتغيرين في ظل الدراسات السابقة |
| 13 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول التدفق المعرفي والتمكين الإداري |
| 13 | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة |
| 16 | المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 17 | المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة |
| 18 | خلاصة الفصل |

| | |
|-----------|--|
| | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري |
| 20 | تمهيد |
| 21 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 21 | المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة |
| 21 | أولا : منهج الدراسة |
| 22 | ثانيا : مجتمع الدراسة |
| 31 | ثالثا : خصائص عينة الدراسة |
| 34 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 37 | المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة |
| 37 | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة..... |
| 37 | أولا : الفرضية الأولى |
| 40 | ثانيا : الفرضية الثانية |
| 43 | ثالثا : الفرضية الثالثة |
| 54 | ربعا : الفرضية الرابعة |
| 58 | المطلب الثاني: مناقشة النتائج..... |
| 61 | خلاصة الفصل..... |
| 63 | الخاتمة |
| 66 | المراجع |
| 70 | الملاحق..... |
| 84 | فهرس المحتويات |